

疯狂的产品源自疯狂的交互，无交互，不产品。

中国知名创业导师袁岳，揭秘未来企业大变革：最核心的不再是提升效率的生产力，而是激发用户参与激情的组织力

交互

实现产品
互联网化的
逻辑基础



袁岳
张军◎著

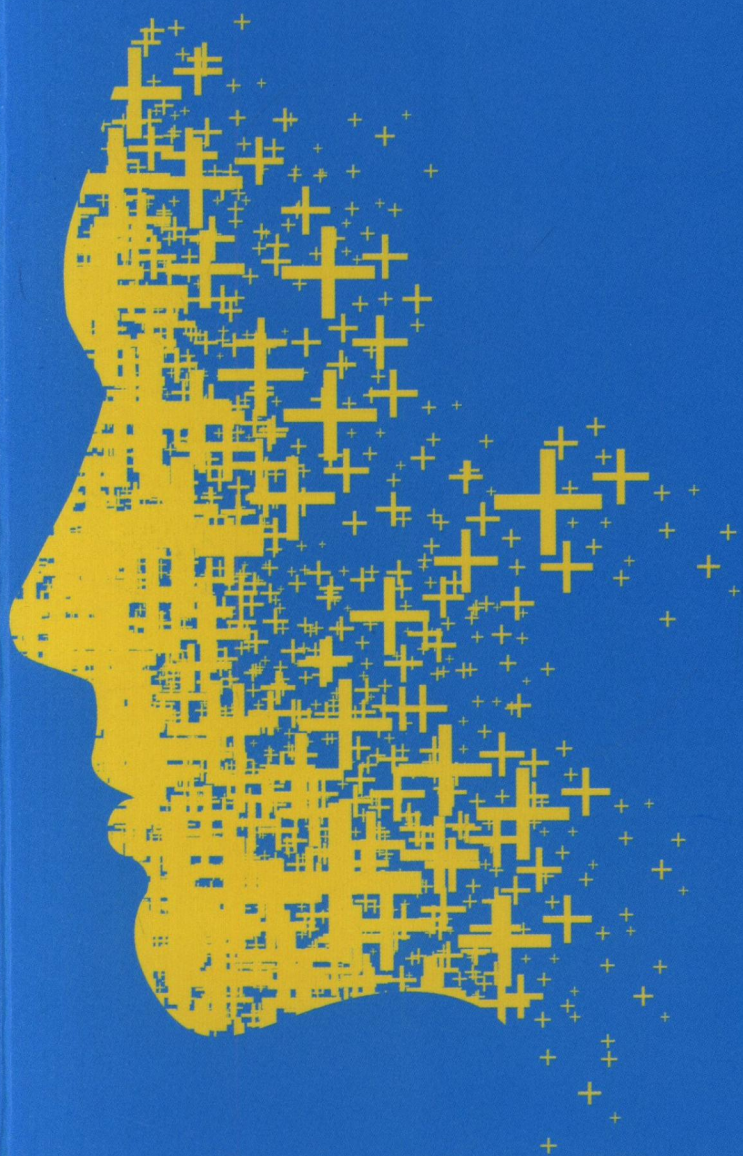
人人交互时代，在极度稠密的链接网络中，信息疯狂碰撞，如聚核反应般，释放着惊人能量。如何有效地把此能量导入产品，直接决定着企业未来生死。产品集结能量，则迅速引爆，引发整个网络震颤；散失能量，即同缺水之鱼，终将死在干涸的链接中。

袁岳先生在本书中指出，要想在无数的网络节点中脱颖而出，成为能量聚集点，必须依靠一套坚实的交互机制。从产品概念设计、生产制造到迭代升级，全方位引导用户的参与，借助用户的智慧赚用户的钱，这会逐渐成为未来企业的方向。企业的核心任务必须从过去提高生产效率转化为调动消费者的积极性。谁能使用户掏心窝子，谁就将在未来立于不败之地。

交互

实现产品互联网化的逻辑基础

张军 袁岳
◎ 著



交互：实现产品互联网 化的逻辑基础

袁 岳 张 军 著



机械工业出版社

人人交互时代，在极度稠密的链接网络中，信息疯狂碰撞，如核聚变反应，释放着惊人的能量。如何有效地把此能量导入产品，直接决定企业未来的生死。产品集结能量，则迅速引爆，引发整个网络震颤；散失能量，即同缺水之鱼，终将死在干涸的链接中。

本书指出，想在无数的网络节点中脱颖而出，成为能量聚集点，必须依靠一套坚实的交互机制。从产品概念设计、生产制造迭代升级，全方位引导用户的介入，借助用户的智慧赚用户的钱，这会逐渐成为未来企业的发展方向。企业的核心任务必须从过去提高生产效率转化为调动消费者的积极性，谁能使用户掏心窝子，谁就将在未来立于不败之地。

图书在版编目 (CIP) 数据

交互：实现产品互联网化的逻辑基础/ 袁岳，张军著.
—北京：机械工业出版社，2015. 7
ISBN 978 - 7 - 111 - 50986 - 8

I. ①交… II. ①袁… ②张… III. ①网络营销
IV. ①F713.36

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 161516 号

机械工业出版社 (北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)

策划编辑：谢小梅 责任编辑：解文涛 王文彬

责任校对：舒莹 责任印制：乔宇

北京市四季青双青印刷厂印刷

2015 年 8 月第 1 版 · 第 1 次印刷

170mm × 230mm · 12.75 印张 · 1 插页 · 139 千字

标准书号：ISBN 978 - 7 - 111 - 50986 - 8

定价：49.80 元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

电话服务

网络服务

服务咨询热线：(010) 88361066 机工官网：www.cmpbook.com

读者购书热线：(010) 68326294 机工官博：weibo.com/cmp1952

(010) 88379203 教育服务网：www.cmpedu.com

封面无防伪标均为盗版

金书网：www.golden-book.com

前言 PREFACE

交互：服务创造新台阶

人类的想法需要通过符号与媒体被其他人知晓。从这个意义上讲，人类发展史可以看成是沟通史。从最早先知式的告知，到权威式的命令，到倾听基础上的决策，到更为平等的对话，人们经历了信息与知识由垄断到分散的发展，而在互联网时代终于发展到了接近于信息与知识对称的时期。这种对称，不只是人们拥有的信息总量的接近与平衡，更是获得与扩散信息的工具的更为开放与平衡。于是，人们不只是有自己的信息获得能力与立场论点，更有了在这个基础上进行讨价还价、自主选择的更多依据与筹码。

对话，在威权意义上是一种姿态，而在平权意义上是一种常态，它让互动这个词变成了一种强烈的具有双方参与特色的社会行动甚至社会美德。而交互这个词，则代表了互动的水平：密集而经常的对话，对话方均可积极主动推进的沟通，超越两方面而包含了更多方的对话场景，甚至这样的对话还包括了层层递进或者深度渗透的特色。在很大程度上，交互让消费者洞察或者公众意见透视，直接在公共化的过程中去实现。它不是坐而论道式的自说自话，也不是装模作样式的思想工作，而是在信息实在而充分的交换中的彼此影响与塑造，交互的最终结果意味着影响在不知不觉中实现，或者表现为明确而充分的冲突与辩驳。是或者不是，交锋或者共识，不是基于不对称的操纵，也不是基于强词夺理。

实现这个可能性的关键载体在于互联网的存在，在于一个较少限制性与预定性的空间的存在，在于互联网环境中成长起来的社群的存在，在于互联网交流规则与新社会文化规则的存在。因此，交互如果在传统的媒体或者载体上，那么就很难同时具有获取信息、快速交换、多媒体呈现、社群参与的可能。这让我们感受到互联网在交互能力的塑造中不只是一种工具，更是一种赋予能力的驱动器与生态模式的养成器，还是一种用于形成与提供适合互联网环境的产品、服务、政策与工作模式的工作系统，所以虽然不能简单地把互联网看成是一种好用的工具，但是基于互联网的交互行动是有一系列有价值的工具与方法论的，它们塑造了新的专业工作能力与知识服务形态。交互是互联网化的结果，也为互联网发展提供了新的动力。做一代新型的交互群体吧，让我们成为交互先锋吧，不是在拒绝交互中衰退，就是在交互中进化，我们为何要拒绝呢？

我 2000 年第一次买房装修的时候，托一位同是青联委员的朋友帮我找了一家装修公司，装修得差不多了，才发现其实这个装修队过去在北京没怎么做过工程，原来我被他们练手了。到我 2006 年买房的时候，我对装修就有了自己很清晰的需要，但是那位很资深的装修设计师对我说“你这样的想法一点也行不通”，而他的计划是要我接受他已经考虑好的一套所谓成熟的装修方案。后来，我找了一位年轻的装修设计师来落实我的方案，最后用了两年的时间完成了我期望的装修。到再需要装修的时候，则大半是在网络上寻找自己所期待的样式与配置，经验多了，选择更多了，再对装修设计师提出要求的时候就有了更大的明确性，而最重要的是在网络上可选择的装修设计公司与设计师也更多了。

我们在信息进步的道路上前进到了这样一个时期：消费者对于消费与服务信息掌握得如此之多，以至于他们成为了真正意义上的“国王”。在很大意义上，下面五句话变得非常有意义：

- 互联网让几乎每个消费者正在成为信息精英，而自以为是的、以精英自诩的设计、产品技术与服务供应将受到挑战。
- 传统服务受到前所未有的挑战，服务不再是一种姿态与恭敬的递送，而正在变成一种从服务对象心理的需要。
- 没有什么东西是不可商量的，而更多的商品与服务成为商量的结果，商量非常重要，不只是因为这反映了彼此的关切，更重要的是服务对象的关切在新的信息获得中会不断变化。
- 如果说以往通过信息的垄断与隔离可以谋取更大的利益，那么今天信息的分享与更透明的参与将成为建立更有穿透力的商业模式的关键。
- 新服务与新信息，让人们需要的各类产品与服务正在接近的价值体系下形成互相衔接的系列，而过去相对分离的专业工作正在走向一体化。

这些已经发生并且正在深化的变化，共同指向“交互”这样一个主题词。在这个主题词的基础上，我们将能更好地理解基于互联网的新设计、新产品、新管理、新营销、新服务、新政策。

在交互中，创意不是一次偶然的邂逅，更不是憋出来的所谓痛点，而是在多次反复地与消费者的沟通中由体会而明确出来的；交互，使得我们超越了模拟的市场消费量的设置，而明白在开放式的市场中，预期的市场饱和点会让位于互动发展中的有限市场容量，跟踪到这样的市场容量才能确保不为生产性库存积压所累；在交互

中，物流调配与销售服务的关键点会不断更新，而售后的交互能让老顾客的遗憾与满意点有合适的转化出路，从而进入新的服务循环。在这个意义上，交互可以促进服务性产品的形成，也可以帮助形成产品性服务体系，从而大大提升了消费者影响产品与服务的意愿。即使在政策性产品中，交互理念与模式也具有巨大的发展空间。需要注意的是，交互机制需要形成更为便利的空间与信息处理模式，从而使得交互界面感觉更为友好与有力。

交互当然是一种价值观与态度，它不只是对于服务对象与公众信息的尊重备至，也是对于信息化工具论的推崇备至。无论在制造还是服务领域，传统业务向互联网业务转化的关键就在于交互机制与能力的形成，因此不能简单地单纯强调互联网思维，还要强调交互机制，这才能为网络化服务奠定基础。在交互中，交互的对象与实施者通常都是年轻群体，交互的模式是网络高频互动，而交互的结果很有意义，但不是长久的、神圣的，因为交互就是为了适应短周期而来，不交互会被抛弃，很少的交互也与不交互差不到多远。

大公司在技术上能实现交互，但是不容易，因为大公司的精英主义更为盛行，即使进行交互，效率与周期管控也很成问题。中小企业只要认识到交互的意义，可以认真地做一做，而且可能的话，专业服务公司可以建立公共交互设计与交互管理中心，让平台化的交互帮助更多的企业提高效能。

当阿里巴巴强调 C2B 的时候，这是一个好的主张，但是如果平台上的产品本身与互联网化有距离，它们本身不是交互的成果，那么其提出的 C2B 也不会成功。这样的大数据依然有价值，但更大的价值是这类数据与交互信息的整合和印证。

目 录 CONTENTS



前言 交互：服务创造新台阶



模块一 时势出交互

001



无交互，不产品。交互已经成为我们讨论产品互联网化的核心，因为移动互联网对于消费者产生的赋能作用，已经决定了不是在交互基础上的物理产品、服务产品与管理方式，都将受到巨大的挑战而摇摇欲坠。

模块二 初级交互生态

055



如今的消费者被移动互联网高频影响，信息的对称性使其更容易说出自己的需求；产品的快周期成为常规；新的美学观念和审美标准正在被塑造。这些为产品初级交互生态的形成提供了基础。

模块三 移动电商中的 交互逻辑

063



微商的迅猛发展意味着移动电商必将超越PC端电商，所有的商品都在符号化，让消费者有机会参与，有机会表达，有机会把他对产品的期望变成实际的产品设计与制造的组成部分，才能实现产品的互联网化。

模块四 交互的操作

095



有了微社群，交互就有了基础。建立微社群，管理微社群，我们才能更好地理解消费者。深度对话中的追问技巧、合作创新工作坊、专家堂……教你如何进行交互设计，打造互联网极致单品。

模块五 交互机制的延伸 与泛化

165



在移动互联网时代，交互可以延伸至家政服务、不动产、快递等众多领域，我们需要提倡共创机制，和有需求的人进行互动，这样才能生产出真正有消费需求基础和符合消费期待的产品。

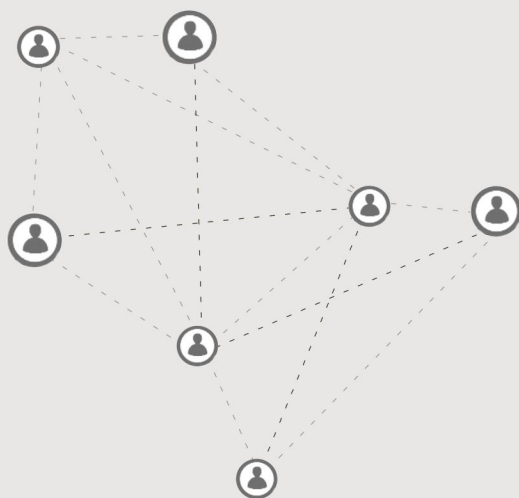
后记

187



互联网正在改变所有的产业，消费者变得比历史上任何时候都重要，也更加能说了算。企业要网络化、在线化、高频度、机制性地让年轻人参与到我们的产品设计、企业管理、政策设计中来，才能寻求价值突破。

模块一 时势出交互



当互联网餐饮项目南京零号线的创业者与我分享他们如何利用微信群与消费者进行特定的食物设计交互的时候，我立即对于他们的发展潜力另眼相看；当无数个日夜，我的 ELAB 的同事与海尔的同事，从建设自己的产品交互 APP 到产生出让人欣喜的产品的时候，我意识到海尔所经历的蜕变；当我们与慈溪家电馆的创业者决定一起建立一个服务于更多家电互联网化企业的合作项目的时候，我们知道这将使我们共同走向一个更加富有未来的明天。而在这个过程中，消费者信息管理、设计、生产过程管理、网络引流与产品众筹、消费者关系管理不只开始有了新的意义，也开始有了新的路径与方向。当然，在这个时候，我最喜欢简化的表述就是：好像小米那样！我给到企业最粗暴的建议就是：至少你在微信里做产品测试或者做线下座谈会！而面对那么多时髦的工业 4.0 的说法，我也会淡定地告诉大家：如果我们没有实现基于交互的工业 3.0，工业 4.0 最多只是一个说法。

关联专文 1

——我们首先需要建设工业 3.0

最近中国的媒体界、论坛界、培训界热议工业 4.0 议题。简单地说，工业 4.0 就是实现商务的全线电子化、数字化与在线化，从而使得基于用户需求的在线互动、多维设计、仿真模拟、3D 成模、生产模块与订单的数字管理、敏捷物流、后续服务的一体化。按照德国在先进工业方面最前沿的西门子领导人的说法，西门子目前的水平也就是三点几，他们也许未来要用 10 年左右的时间去实现工业 4.0；同样美国在智能制造方面最前沿的通用电气的领导人也强调，这个过程的实现是一个缓慢而渐进的过程。中国政府发布了“工业 2025”的规划，在这个规划中，工业 4.0 蓝图也初步展现。

问题在于中国工业的基本水平也就是 1.0 与 2.0，甚至我们的电子商务平台上销售的也主要是这个水平上的产品。在这个水平上，关门研发设计、海量化加工生产、高成本制模与生产，还有商务全流程的脱节导致的低效率现象还非常普遍。在这样的前提下，我们有一些普遍的误

解：有了3D打印或者用机器人就是工业4.0了——不是，3D打印与机器人在降低某些方面成本与替代人工紧缺方面有一定价值，但在没有实现敏感的用户交互与生产机制的柔性化之前，机器人并不能实现与市场需求对应的敏捷化生产；做了B2B或者B2C的电子商务就是工业4.0了——不是，如果我们今天销售的产品不是基于用户交互而设计、生产与服务的产品，我们一样受困于低价值、高库存与缓慢的市场销售；有了智能与数字化工厂就是工业4.0了——不是，智能工厂能够提升生产效率，但是那只是工业一体化中的一个环节，如果你的整体是拖拉机，仅仅发动机是飞行用的，那并不能真正产生整体效能；有了智能产品就是工业4.0了——不是，大部分产品是技术宅男的杰作，是相对隔离化的技术发明，是相信只要将产品无线互联就会形成流行的一种技术信仰的结果，实际上这些产品很少有智能处理能力，也很少在消费中受到追捧，而其生产过程也非常传统。

我们今天的消费者与用户正在互联网化，简单地说，他们正在成为信息丰富、周期快速、美学观网络化的新一代市场主体。工业3.0着重在于推动产品的服务化与互联网化，也就是让产品来源的信息管理、产品设计基于与消费者的交叉互动、销售的网络化与用户服务的社区化、加强外部用户对于商务过程的参与，塑造成为一种新的经营管理流程，并培养出新一代更加看重用户需求、利用网络机制与用户互动化工作的新人才群体。这一过程就初步解

决了工业主体的时代带来的因与市场链接不畅而带来的浪费、库存积压、设计隔离化与服务粗放化。在工业 1.0 与 2.0 主导的市场上，服务化工业也就是工业 3.0 会带来不同寻常的市场表现。只有在工业 3.0 的基础上，将制模与生产过程进行数字化、自动化、智能化与敏捷化的管理，才带来了满足市场快周期、高品质、小批量、多批次、独特性需求的可能性。而仅仅是学会工业 3.0 中的交互设计、交互服务、交互营销，就够我们的 1.0 和 2.0 企业忙乎很久的了。当然，我们并不需要一定要在完备地完成了工业 3.0 后才走向工业 4.0，但是在 3.0 还没有成型的时候鼓噪工业 4.0，如果不是出于无知，那么就可能纯属欺骗。

在过去的两年中，交互成为我们用得最多的词——无论是在产业论坛上，在创业讲座上，在大学生动员上，还是在项目交流上。也许你和我讨论的是一个很棒的智能产品项目，我会问你：这个产品的来源经过交互了么？或者你的项目是个非常好的微商项目，我会问你：你卖的产品消费者真的尖叫了么？也许你是个电子商务的操盘手，我会问你：你的网店界面上有消费者互动社区么？当然也许你来自一个某类产品集聚的区域，我也会问你：你们那个地方的产业突破是通过怎样的路径——交互设计，还是基于交互管理的新的企业经营模式？在我看来，交互已经成为我们讨论新阶段的互联网化与互联网产业的核心，因为移动互联网对于消费者产生的赋能作用，已经决定了不是在交互基础上的物理产品、服务产品与管理方式，都将受到巨大的挑战而摇摇欲坠。

关联专文 2

——2015 年零点十大营销新概念

1. 消费者交互管理（互联网化的产品）

在年轻一代消费者消费信息更对称、消费需求更有形、消费周期更动态、消费期待更娱乐的前提下，强调建立基于互联网的社区化消费者交叉互动平台，确保在研发、生产、销售与售后的全流程中的关键决策是基于与消费者保持信息交互作出的，并开辟更多的消费者实时参与机制。

最具代表性的当然是小米手机，通过建立虚拟社区实现消费者的参与，潜移默化地将消费者转化为用户，同时利用口碑效应，以极低的成本获得广泛的市场认同，并在购买后以持续互动实现存量用户的盘活保鲜。作为老牌家电企业的海尔电器也在通过产品的互联网化探索自己的消费者交互之路。

2. 移群营销（粉群营销）

目前移动终端上网的人群远远超过了 PC 上网的人群，未来我们将看到不同的社会群体会更加明确与充分地分布在不同的移动载体，比如 APP、H5、公众微信平台、独立微网站、手游等。针对性的营销，需要直接开发与联络到

对应的移动社会群体，开发潜在的客户群，同时培养中坚客户，打造粉丝群体，建立粉丝管理与互动系统。

生于移动端的陌陌可以通过不同内容的群组和基于地理位置的身边人等功能，将消费者划分为不同的在线群体，从而实现有针对性的社会群体联络；而原创自媒体平台飞碟说，则是通过科普话题吸引相关群体产生营销价值。我们将这种基于移动端的粉丝群体营销称之为移群营销。

3. 服务设计

Hello Kitty 是世界上最赚钱的卡通形象，长久以来它并没有配套的故事或电影却出现在小到贴纸大到主题乐园的几乎每一种商品上！跟随地域、时代变迁的脚步，它总能赋予商品诸如纯真、时尚、母爱、爱情、怀旧等满足消费者情感需要的元素，从而获得巨大的商业价值。这个过程体现的是服务设计的理念：服务创新并形成服务附加值。

随着服务革命的发生，服务业创新、服务化转型、服务性产品开发将成为经济主流，产品制造本身越来越成为服务流的一个模块。服务设计就是应这样的形势，体现设计灵感与消费者洞察的一体化、工艺美术与技术创新的一体化、产品渠道与品牌平面设计的一体化、渠品媒（渠道、品牌、媒体）设计与服务行为的一体化，从而在消费者面前呈现价值统一、整体协调的服务流。创业服务机构

飞马旅发起的马星驹创新服务设计大赛“SOOO 服务设计大赛”有力地推动了中国服务设计理念的传播和技术的发展。

4. 网络营销架构师

听上去这是一个新兴的岗位，但也是一个门槛极高的职业，通常它是由全面了解企业资源并深入洞察消费者的企业掌舵人来承担的，比如雷军和周鸿祎。这里有个关键词就是“架构”，“架构”的真正意义是制定战略管理方针与厘清核心要素，并将相关要素建立起新的管理结构。网络营销架构师需要洞察网上消费者的行为与心理趋向，关注网络技术的最新发展与网络资源的最新格局，去设计整个企业的网络营销模式，他是技术判断、消费洞察、战略布局均衡考量与执行布局的总体把握者。

5. M2M (O2M)

M2M 体现的是无线微店下单与无店铺快送的模式，之前大家比较熟悉的是 O2O（线上线下整合营销）与 O2M（无线下单与线下店铺或者 PC 端店铺的协同），M2M 是这两者在无线端的拓展，也是未来的发展方向之一。以鲜花快送为例，消费者通过无线端微店实现订购，线上商家通过快递的方式送达消费者，在这个过程中原来的线下鲜花店已不复存在。韩国的 YIBOYO 最初是女性高品质线下连锁品牌，当下也致力于打造线上商城，它在中国打造的 YIBOYO 天猫专卖店希望通过便捷迅速的购买方式和独一无

二的优质时尚产品带给消费者全新的购物体验。

6. 微频营销

微频是指基于4G时代的技术支持,以60~120秒为特点的微视频。它适合移动端观看,符合人们在移动互联网时代接受、认知、认识事物需要短小可视的特征。创意配音团队淮秀帮利用既有视频资源加以巧妙的配音,或调侃高温或吐槽食堂的微视频获得大量粉丝的追随。注意力就是生产力,微视频可以充分运用在品牌、产品营销推广、商业和公益性题材传播等各种题材中。同时,微视频正在经历制作草根化、渠道开放平台化、内容手游化的演进之路。在App Store上颇受青睐的APP夺宝奇拍正是把握住了这一趋势,它定位于面向广告主的移动视频营销工具:一方面保证基于优质视频的品牌传播获得足够的曝光率,另一方面邀请核心用户深度参与广告微频制作,在这个过程中与广告品牌深度交互并推动广告的社会化媒体传播,实现玩转微频、广告和社会化媒体传播的目的。

7. 平行社区(街区)

所谓平行社区,是指通过建设入口服务,在线上重建线下商业社区,形成线下线上两大平行社区(街区),提供崭新的用户交互体验。在上海最著名的南京路,零点正在实践这一理念——构建南京路在线街区。当消费者置身于线下实体街区中,通过接入线上街区可以获得位置导航、商圈共享信息、优惠券等内容,支持和提升消费者的

线下体验。同时，线上社区打破了原有线下社区的地域限制，消费者通过网络接入后可以实现与线下相同的消费信息浏览与下单，即便你没有来过南京路也可以轻松买到南京路上老字号的商品。

平行社区不仅仅适用于商圈，校园、体育场、生活社区等都是最佳实践地。零点同时也在推广 WiFi 校园模式：通过线上平台直击痛点，为在校生提升便捷丰富的校园生活感受。在线上声量日益强大的今天，某种意义上说，平行街区是线下渠道对线上渠道的逆袭。

8. 社区化客户关系管理（SCRM）

中小微企业普遍具有客户黏性不高、存量客户深挖能力差、品牌与产品传播效率低的问题。Social CRM 致力于解决这类问题，它依托在 APP、微信平台与微博上积累的客户沟通与消费数据，商家可以对消费者进行系统的管理，并根据用户特点、偏好对客户进行分类，进而依托用户分类对客户进行更为精细化的维护与管理，刺激老客户带动新客户的消费。比奇比萨通过 SCRM 构建客户关系管理平台，通过赠饮等方式吸引用户关注其微信平台积累客户资源，消费者可以通过在线方式反馈口味评价，而商家则基于用户的消费数据、调研反馈数据等利用后台管理工具实现消费者标签化分组管理，进而再针对不同需求的客户群推送差异化的优惠活动和新品介绍，有力地系统化地解决了客户关系维护不足的问题。

9. 手游原生营销

玩游戏是每个人都不可能放弃的乐趣，手游原生营销正是把握住了每个人的游戏心理：利用简明趣味的游戏设计吸引消费者参与，将消费者由“受众”转化为“参与者”，通过融入消费者所在的媒体环境，以游戏化、娱乐化的方式与消费者进行交互，在保障用户体验的同时，将企业产品和服务巧妙地与用户进行关联和互动，抢占指尖上的制高点。海尔热水器与零点合作，基于当下火热的2048游戏包装出一款“洗澡进化史”——从“等雨来”到“河里洗”再到“澡堂子”这些有趣的概念让消费者在游戏中理解产品、接受品牌。零点与太保的合作则是通过微信平台推出防癌能力评估测试的方法，让消费者首先参与测试，在评估结果解读的环节传播保险在癌症防御方面的作用，引导、教育消费者。手游原生营销因为调动了消费者的参与热情而获得了出其不意的效果。

10. AR 和 VR 营销（增强现实和虚拟现实营销）

央数文化公司打造的早教产品“梦镜盒子”可以实现虚拟的3D物体与现实人物融合在一个空间中，让儿童通过对3D空间的自然反应去观察、了解和学习，实现开发孩子综合能力的目的。这款产品基于的技术就是虚拟现实和增强现实的技术。虚拟现实技术（VR）与增强现实技术（AR）都可以实现虚实结合的新感官，可以将很多人

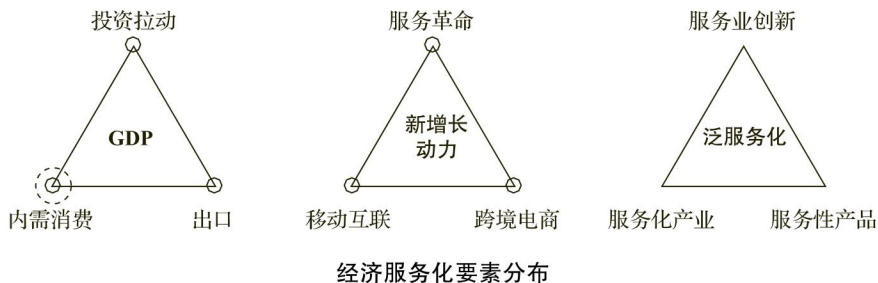
们难以直接干练地进行语言表达的体会或者模拟式环境，以直观形式表达出来，达到高效传播与表达的目的。

服务化潮流

交互的核心是对于消费者参与和消费者价值认识的重大改变。这种改变已经不是一种偶然、例外与象征性的动作，而成为一种具有普遍性的新经济形态的必然需要。其中第一个最核心的缘由就是中国已经进入服务革命的时代，这意味着服务对象主权时代的到来。2012年，中国的人均GDP达到5000美元，这是一个国家服务业革命的起始期，这也意味着更好的服务成为这个国家的需求主流，人民也负担得起，因此这个国家的服务业会进入飞速发展的时代。与其他国家相比，进入服务革命时代，美国是1969年，日本是1976年，韩国是1986年，这些国家服务业的飞速发展持续了10到15年。在这个过程中，这些国家的国民经济也全面服务化，制造业也转变成为服务流中的加工服务模块，而且从人均GDP达到5000美金之后，这些国家再也没有新生的重要制造业品牌。

我们说的经济全面服务化，这个服务化是什么意思呢？不管你做一个具象的物理产品，还是做一个服务型产品，这个产品都必须对市场有非常强的反应能力。一个服务员给我们端一杯水过来，给我们端餐过来，通常是把一个物体从我们不能够到的地方变成我们可以够到的，从一个我们不能吃的东西变成我们可以吃的，这种链接就称为服务，而更好的服务是我们对他的讲究与需

求总能得到回应。比如说，我觉得他用的碗不太好，他就给我换很好的碗；我觉得这个服务员搞得不干净，手指还会放到菜汤里，甚至手指甲是黑的，这个很快就改进了；但我又发现服务员长得太好看，所以我建议“服务员不要太花哨，干干净净的就很好”，老板说“我们下次改进”，这就是服务性的反应。如果一个物理性的产品，都能具有很好的反应能力，那么它就可以成为服务性产品，而产业也就成为服务性产业。所以在服务中，企业需要收集足够的信息，知道领导交办的这件事情是什么，消费者要的东西是什么，然后你会说我们可以提供的是这样的，你看是不是符合顾客的要求，这样交叉互动的过程就可以称为交互了。互联网化产业的本质是交互性高的产业，也必然是服务性高的产业，而传统产业的一个核心特点就是服务性与交互性低。今天经济的一些板块、某些企业的运行方式、专业人士的心态，还具有非常强的精英主义观念，在设计界还有非常强的自以为是的引导消费的观念，甚至不少的金融服务、公用事业服务、科技创新企业还有官僚习性或者认为尖端就必然符合市场需求的观念，这些都是与服务化的发展潮流背道而驰的。



关联专文3

——服务 12 法则

1. 在一个盛行被服务的时代，服务者具有最高的被需求的价值，那些认真执著地钻研实践服务的人，会被更多的人欣赏。尽管人们还有一些对服务的偏见，但人们会很自然地对好的服务者报以信任和肯定。

2. 做服务的人，如果沉下心，对于人的了解就能达到洞察的程度，对于服务的熟练程度就能达到精巧的程度，对于工作的创新就能达到因人而变的程度，顾客就会由衷地对我们惊叹。

3. 信用的关键是我们首先做到，这样的先行投入会有奇妙的效用，它会积累我们的社会债权，激励人们愿意选择我们的服务的积极性。

4. 世界上的事情都具有两面性，乐观的人看积极的方面，悲观的人看消极的方面。但是无论是顾客还是同事都喜欢积极的人，所以我们要努力做积极乐观的人。

5. 在青春朝气和年富力强的时候，把我们的聪明才智和精力放在建立自己的职业成就和专业能量上。将来有一天你可以对着你的孩子和后来者说，你看我虽然今天老

了，但是我曾经做到过这样的事情。我们要塑造自豪的自己。

6. 总要树立比自己有把握的事情高一点点的目标，并且列入计划，最好和小伙伴一起冲击，那样你就有机会不断超越自己。

7. 当我们用认真、乐意的心去对待顾客和任何陌生人的时候，就会养成超越年龄的从容和风度，那是我们最棒的魅力。

8. 看人要看到至少一个优点，做事要至少做到一点得意，这样经过我们手和眼的人和事，就会变成我们可以掌控的人和事，反过来这些人和事也会有我们清晰的烙印和色彩。

9. 管理是一门操练的功课，在率先垂范之外，有三件事情很重要：通过沟通赋予我们要管理的任务以意义，通过训练赋予管理对象以能力，通过选择赋予管理对象以适当的权力。我们在赋予中锻炼自己的眼力和能力。

10. 年轻意味着很多事情你都没怎么经历过，对于很多挑战，如果我们勇于面对、积极尝试、勤于反思，就能较快地培养出超越消极等待的同辈人的能力和气质。我们最终是自己造就了自己。

11. 很多人六分钟看一次手机，我们在不断地收到信息刺激，因而有很快的想法和主意。我们只有关注更多的新知和信息才能和顾客有共同语言，才能在和顾客的对话中培养出和谐的互动节奏。

12. 人造就技艺，技艺也造就人。武术家讲究天人合一，我们也要追求天人合一，在沉浸在自己的技艺的时候，我们才可能修炼出让顾客尖叫的技艺。如果我们这一大群人都能做到这样，我们就成了再造武林的侠客高人。一不做，二不休。

关联专文4 ——服务变化的新层级

在我看来，中国经济正在基于互联网的服务化产业、服务性产品、服务业创新上找到新的突破路径，这正在改变我们对于服务的传统理解，并重塑新的产业规则：其一未来服务业将成为主导产业，不再有不在服务方向上的独立的巨大产业，高服务化程度与高服务性水平将成为一切产业的主导特征；其二不再有网络以外的巨大产业，互联互通将成为一切有效率与成长性产业的基本前提；其三不再是基于计划与行政力量支持的经济模式处在主导地位。

这不只意味着服务的地位有了新的巨大上升，而且意味着服务本身正在发生重要的变化，这些变化包括但不限于：其一普遍的响应性（responsiveness）连接，过去的服务主要是连接，是人与物、物与物、人与人之间的连接，但是在连接资源充裕化前提下，连接的发生与提供需要基

于消费者动态、变化、波动的需求，而且在人们得到充分信息的前提下，这种响应所需要的精度、敏感程度大大提升；其二消费者可控的连接，这意味着消费者要求更加透明的决策与产品发生过程的信息，以参与的方式打破了传统的内外阻隔与前后组合，使得技术研发、制模流程与生产流程都成为一个更为绵长的服务流程中的模块，因此更好的连接不只是供应者专业提供的，同时也是以服务对象参与连接的方式合作提供的，这将大大改善产品与服务在问世时得到消费者认同的概率，提高选择效率；其三消费者需要的不只是以物质或者表面价值的方式提供连接，而需要在符号认同、审美合拍、风格一致方面建立更自然一致的情感与精神连接，这使以提供符号资源为核心的文化创意行为的发挥空间大大提高；其四精英连接模式淡化，专家、工程师、设计师、研发者都需要与消费者进行充分的交叉互动，在这样的交叉互动中自然形成最终提供产品与服务的样态与方式，封闭式的经营路线增大了风险与成本，而精英与草根共同参与式的交互工作模式将成为高效连接的基础。

在此前提下，服务业的途径将发生很大的变化，因为人们会看到信息和新知与服务高度相关，服务性机器人也成为服务的生力军，智能处理与创意资源成为互联网化产品中的新模块但也不必然受欢迎，如果它们只是靠技术而不吻合网络消费者的动态需求的话，而产品的反应能力正在提升它们的响应能力从而更具有服务性特点，而服务

行为本身也需要借助于更多的有形产品去丰富和充实。传统的服务业与制造业的分离将统一在新服务的旗帜下，这样的旗帜还会更高飘扬。

我们国家的经济正在进入中速发展时期，今年大致保持 7% 的增长率。其实这根本不是低速，在历史上很多经济体的 GDP 达到我们这个数量级以后，很少能够保持超过 5% 的增长率。我们在现有的经济量级上能够保持 7% 以上的增长率，就像开一个巨大的卡车还开得那么快，不是一个小车，也不是一个小赛车。我们中国过去多年保持 9% 以上的增长率，大家不会太注意，为什么？基数太小了，所以不会注意到。而现在不同，我们是一个大体量的增长，还保持 7% 的增长率，太不容易了，这是基数问题。问题是这个增长动力靠啥？是不是靠内需？内需是不是通过服务化机制激发出来的？

中国刚改革开放的时候，我们的人均 GDP 比朝鲜还差。到实现人均 GDP 1000 美元，我们其实花了很多年，人均 GDP 3000 美元大概是到 20 世纪 90 年代的时候。人均 GDP 3000 美元是什么概念？一个标志性的指标是恩格尔系数下降到了 50% 以下，意思是说，在 3000 美元以下的时候，我们挣的钱主要是吃饭用的，吃饭花的钱超过 50%；过了 3000 美元以后，我们开始有钱去旅游了，开始有钱去装修房子了。如果你是 70 后、60 后的话，当时分了房子，家具是一个一个买的，先买一个大衣柜，再买一个床头柜，再买一个写字桌……将来再有什么添一点，是慢慢累积的，哪有一体化这件事。我还记得一体化是一个咨询公司在 2004 年的时候提出的，说

家居一体化趋势开始出现。实现人均 GDP 4000 美元，在我们是在 2003 年、2004 年，这意味着什么？轿车家庭化。那个时候发现大城市、小城市，甚至县级市开始有了堵车现象，因为轿车进入了家庭。当人均 GDP 进入 7000 美元的时候，意味着什么？意味着进入了心智服务的时代，人们会去寻找属于自己的符号体系，寻找属于“我的产品”和“我的服务”。这个速度非常快，快到什么程度？我们保持 7% 的增长率，大概每一年到一年半人均 GDP 就增长 1000 美元，再过 8 年左右，我国就是一个中等发达国家。

关联专文 5

——互联网促进女性创业

中国的女性如果依照劳动强度来说，大概是全世界最高的，因为中国女性不完全照顾家里，她还要照顾社会上的需要。所以从这个意义上来说，中国女性担负任务的双重性程度是非常高的。这个双重性的程度，会显著地反映在创业人群上。

20 世纪 80 年代，中国的创业人群当中，每 100 个人中有 20 个女性、80 个男性。如果比较那个时候美国的创业人群的话，大概是 15 个女性、85 个男性。20 世纪 90 年代保持这个比例，一直到差不多 8 到 10 年以前，互联网改变了这种状况，尤其是电子商务发展之后。今天，如果

按照正式到工商局注册公司的人群分布来说，男性创业者在 100 个人中间有 79 个，女性创业者有 21 个，听起来没有什么大的改变。但是你要知道，我们有很多网店是没有注册为公司的。如果把所有平台上的网店，尤其是像阿里巴巴和京东平台上的网店加起来，总量是 550 万个。中国注册的个体户数线下的是 470 万个，私营企业是 1000 万个，阶级企业现在大约有 50 万个，国有企业大概是四五十万个。如果通通把这些加起来，我们就会发现，在所有的创业者中，我的意思是一把手创始人中，如果加上网店，结构就改变了，大概每 100 个人中，35 个是女性，65 个是男性。

但是大家知道，我是一个天使投资人，我去看创业项目的时候，经常看到除了第一个创始人之外，后面还有 3 个人、4 个人、5 个人，甚至 10 个人。当我们把所有的团队成员放在一起的时候，发生了一个奇妙的改变——47 个是女性，53 个是男性。换句话说，如果今天我们把所有创业团队的人都算作创业者，中国今天的男女创业者总量差不多一半一半。

我记得在九几年的时候，给欧共体做一个河北农村棉花种植技术的培训的研究。有一种新的种植方式，欧共体在其他国家培训之后，棉花种植的水平都会上升，棉花的产量都会增加，但是唯独在河北的这个地方，培训完了以后产量没有增加，所以我们帮它去诊断，到底发生了什么。我们搞清楚了，原来是这样的：每次搞培训的时候，

参加培训的是男人，因为在河北的文化里，出门是男人的事。所以培训的时候，男人来参加。参加完了之后，男人到北京打工去了，女人在家里继续种棉花。所以，在家里种棉花的人没有接受培训，依然按原来的方法种植棉花。因此，种的棉花还是原来的方式、原来的产量。一知道这个情况之后，做了一个很简单的改变，这个效果就好了。第一，培训不能放到县上，培训要放到村里。第二，参与者必须是种棉花的女性加上在家里读书的四五年级到高中左右的男孩，跟妈妈一起参加培训。为什么呢？妈妈用肥料和农药等这些的时候，很多时候她真正的帮手不是老公，而是儿子或者女儿。所以，用这个方法，第二年产量就上升了。可见，社会角色和社会交往空间、机会、方法的改变，会导致人们获得机会的能力、概率的改变，互联网就是这样。

关联专文6

——女性创业的网络化优势

我们今天看到的女性创业项目，很感性、很美好、很精致，在很大程度上这显示了基于互联网的现代服务业的趋势——满足人们更为精细与美化的生活需要，女性天生就有这样的观察、用心与实践的能力（与传统男性的粗

糙、框架、大条的风格形成鲜明区别)，而且她们更有耐心，在创业的过程中，无疑这是凝聚年轻同事的核心要求。女性创业者更适合做耐心细致的工作，也把企业管理当成一个服务的过程。

但是这些项目也有一些共性的缺乏，比如在今天这个时代需要创业者更能洞察互联网消费者的需要，因为他们的信息、知识、能力与商家更对称，而对于消费周期的更换更短，因此与消费者的交互决定了消费者洞察的水平，而这恰恰与女性创业者普遍的自我敏感与表达主义特性存在不一致。是的，很多女性创业者表达了自己的感性感受，也在互联网上找到了更多的自我表达的空间，但是在让产品与服务成为具有快速与广泛动员力的符号上，女性创业者的优势就不突出。今天互联网上的消费群体更加聚集在更多的移动载体上，社会群体的移动化让消费者数字化资产成为控制市场、获得成本优势提高市场获得效率的关键，但对于这样的群体性机会，女性的敏感度也相对较低。尽管这不绝对，但是在男女创业者之间还是存在相当的差异。

15年前中国的创业者中男女比例大约是80:20，现在中国创业者中女性还略少于20，这说明网络、IT技术与创业潮，并没有显著地扩大女性成为主导创业者的机会，甚至还被挤压了。但是，如果我们把主导创业者以外的所有创业团队成员都算作创业者，那么15年前大约是70:30，现在大约是60:40。也就是说，在创业组合中，男女搭配

型的组合成为主导组合，这也许是由于男女创业者价值特征的最好说明。

互联网创业模式具有很大的弹性，这让我们拥有的某些不足也可能成为与其他人组合创业的互补优势，这是一件特别好的事情，因为网络创业扩大了创业的领域、类型与数量，也加大了男女组合的特别需要，甚至让男女性文化在创业过程中得到重塑与新的调整，一个创业的女性与以前的男人婆不同，也与柔性内敛的女性形象不同，正如这个时代的创业男性也在发生耐人寻味的特质变化一样。

日本是在 1976 年进入人均 GDP 5000 美元的时代。进入那个时代，日本同样有这样的要求，所以日本设计界最著名的无印良品的总设计师原研哉先生，一直被看作是日本服务革命的旗手之一，而日本的服务革命就是从设计革命开始的。日本的设计界提出为日本人民把所有的东西重新设计一遍，这不是颠覆吗？你要知道在那之前日本人和以前的中国人差不多，也是到欧洲买东西，到美国买东西，到全世界像我们这样去旅游。大家记得 20 世纪 80 年代的时候，中国到处都是日本人，到处都在照相。现在碰到的日本人不照相了，为什么？世界已经看了三遍了，第一遍看的时候才会照相。中国人则正是在大照相的时候，照相的时代是一个地方经济快速发展的时代，因为他见识的东西有新鲜感，所以会改变他的思想，他的需求的可塑性特别强。一个时代不照相代表不好奇，不好奇就不容易受刺激，不容易受刺激就不会买新东西。我们现在不断地改公司的营业范围、改装修、改孩子的教养方法、改要去的地方，我们

随时随地都在改东西，这个东西来源于我们需求与需求形成的方式。我们就是进入这个服务时代了，有没有互联网我们也进入这个时代了，只是如果我们没有互联网实现它的方法、效率或者速度可能会慢很多。互联网本身对我们来说也不算新鲜事物，中国互联网产业的时代是从 1994 年开始的，过去的两年 2013 年和 2014 年我们正式进入到移动互联网的时期。

快速的移动互联化

关于移动互联化的发展，我给大家一个粗概念。在 2012 年，三个人通过 PC 端电脑上网，一个人通过手机上网。在 2013 年的时候就倒过来了，三个人通过手机上网，一个人通过 PC 端电脑上网。2014 年年底，八个人通过手机上网，一个人通过 PC 端电脑上网。2015 年年底大概是什么情况？12 到 15 个人通过手机上网，一个人通过 PC 端电脑上网，这个趋势很明确。2014 年年底我在凤凰网大胆地说“再过 5 年已经罕有人通过电脑上网”，我们已经正式进入到移动互联的时代，尽管这还不是中国人口的全部，只是大约一半弱的人口，但是它的影响力是极其巨大的。移动互联和 PC 端最重要的不一样是什么？PC 端的互联网只是间歇性地植入我们的生活，比如一个职员在工作的时候，大部分工作在线下，他要网购的时候不可能马上回家网购；一个学生在上课，他只能到了宿舍里上网网购一点东西，或者在网上跟别人聊天。在单位上班的时候当然也可以用电脑购物，但是很多单位限定你，因为单位可以监控，限定你玩电脑游戏。你也不能在那儿跟别人聊天，你上班的时候电脑主要

用来处理工作。所以那样的互联网只能间歇性地被使用，用来间断性地获得信息、处理信息和管理自己的生活、工作。而手机则不一样，移动互联网变成随时随地可以玩，在老板都拿手机发微信，他还怎么管员工，他还能把员工的手机没收了？现在已经罕有老板再能管制移动互联网，因为它太小了，太无处不在了。在单位里，员工都是80后、90后，不用移动互联网的人几乎没有了，70后或者60后也基本上被互联网化了。我们已经进入到一个移动端来主导我们生活方式的时代。今天我就是用微信去管理公司的业务，也用微博或者微信公众平台作为自己寻常的自媒体。

关联专文7 ——新数字鸿沟影响交互

如果我们把未来人们参与线上线下交互的能力与机会看成是话语权与社会参与权分布的重要指标的话，那么我们遇到的第一个突出问题是数字鸿沟与数字资产鸿沟。几年前我所在的零点调查在北京与信息化办公室合作进行了一次全市数字鸿沟测试，这是根据人们对于网络与数字化产品的认知水平、使用状况与受益状况做得非常细致的调查，调查数据再模拟按照围棋段位的方式将不同人群的数字化段位计算出来，在这个基础上计算出北京的数字鸿沟系数与各个区县的数字鸿沟系数。这个方法可以推广到全

国范围内来进行模拟，事实上站在以人为本的角度，我们今天在大力推广网络技术与网络应用的时候，对于人群数字鸿沟的分布与分布方式，尤其是这样的鸿沟对于人际关系与社会生活质量的影响是值得重视的，这一方法同时还能反映出各地的数字化与网络化发展，对于提升民众全面生活质量的影响。

移动互联网、大数据、智能化的发展加速了产业更新的步伐，同时也加大了对于普通民众的影响。站在商业的角度，我们可以假定前沿的移动互联网用户与数据用户可以带动社会整体朝向网络化方向快速发展，但就具体的社会分群甚至在一个家庭中的数字化分布而论，网络化带来的数字鸿沟尤其是数字资产鸿沟正带来很多不为大家充分关注的问题，因为我们通常对于科技带来的问题保持乐观与忽视的态度。我们说的数字鸿沟是指人们对于数字化产品、数字化服务产品、数字化应用的认知、接受与实际使用状况，总体而言数字鸿沟正在呈现代际拉大、代内快速递变的特征。我说的数字资产鸿沟，是指因为掌握信息化、数字化、网络工具的能力而导致的对于社会关系、知识与信息获得、专业能力、金融财务资产获得能力的影响。由于数字鸿沟的加深与数字资产鸿沟的加深，数字化程度不同的个体在获得社会参与、公益参与、商业参与和国际事务参与上的机会与条件开始呈现出更大的差异。在一定程度上，有些企业与机构，正在把网民意见与能从信息化系统中便利获得

的信息当成民意的整体。

如果作为一个普通的年轻人，在这样的态势下，加强自己的网络前沿程度与数字化水平，加强自己参与网络交互的程度，不只符合潮流，而且也具有实利。当然站在社会管理的角度，一个以科技与潮流为特征造成的数字鸿沟也同样带给社会负面的影响，这是我们在信息化推进的公共政策中需要关注的。

关联专文 8 ——微频是一种态度

当智能手机与 4G 普及带来的大流量与流量费用降低结合，我们可以期待的就是小微视频（微频）时代的到来。曾经，书籍就是一种垄断性的媒体，中世纪的欧洲自己持有《圣经》都会受到严厉的惩罚；曾经摄影是一种专门的工作，我们普通人最多去摆 POSE 拍一张结婚照或者毕业照，而拍摄成影像在不久以前还是专业人士与专业机构才有的特殊能力。是的，今天移动互联网带来了最基本的改变，那就是表达与表现的专业能力成为我们普通人的一种能力。

这是一个正在到来的微频时代：支持不支持微频，如同“五四”时期是否支持白话文一样，我们曾经过文

字简化、无图无真相，而当下的新潮流将是“拿微频来说”；会微频不代表啥，不会微频真的说明了啥，微频将以很快的速度普及，而我们这一代微频创业者只是因为这样一种小众技能转向大众现象中的服务贡献者，而这样一种需要恰恰创造了创业的机会；微频是一个江湖，是的，任何人都可以用手机随便制作一段微频，但只有有心人的微频才会在题材、情节安排、画面结构、镜头表现上有讲究，这样的讲究形成了流派、风格与不同的细分市场。正如任何一种普及里面有专业一样，在微频的世界里面，大家玩的同时，专业玩家则在其中扮演着影响时潮的作用。

人们尤其是大部分的年轻人会喜欢生动、有趣的短故事或者段子，短故事与段子是一种最有魅力的数字资源，让这个时代成为微小说、微诗歌、手机照片、微频的时代。当我们提到“文化”这个词的时候，往往会想到连篇累牍、博古通今、白头学者与著作本身，是的，文化在历史上往往因为其精英性而留下了这样的印象。尽管小说、评书、游戏所表现的文化一直深度影响着百姓的生活，互联网时代的网络百姓更需要一种能够适应广泛渗透性、快周期、移动便利性的文化形态，而微频作为一种在视觉形象表现上至今为止最具象、最高效、最直接的表现方式会因此而占据流行文化的核心位置。3年以后，用不用微频如同今日用不用微信，代表一种基本的文化素质。

在微传播与微文化的世界里，资深是个陌生的词眼，原因在于这样的玩意儿资深的人一不小心就玩深沉了，而年轻的创造者比较容易地就推出了自己的东西，从而赢得合适的江湖地位。6个月的玩家足以成为微频的资深人士，而两年的微频创业者就已经可以为人师表。在这里，微频是年轻人当立的潮头。

关联专文9 ——微频会是一个时代

江小鱼先生说，他的心理年龄还只有12岁，所以他很欣喜地看到大家玩的微频。其实不需要装嫩，古代哲人其实都以微小的故事来说事动人，无论孔子、佛陀还是耶稣。你可以从他们的经典中读到无数的小故事，大半故事在1~3分钟之间的长度。如果有视频技术，他们最可能把这些故事做成视频；如果有物联网，他们最可能把这些故事上线。所以我们今天在北京飞马微频日上看到的这些有意思的微频，也可以看成是自古就有的一种艺术形态的新化。我们相信这些微频的生命力在于它们符合人们接受、认识、认知与认同事物的模式，符合4G时代提供的技术可能性，也符合人们在互联网时代认识事物的习惯——短小可视。飞马旅支持微频是我们相信它将成为无

线互联时代的重要内容形态，是支持更多在这个领域的创业者与探索者。

今天是我们飞马旅北京旅部月度微频日的第一次活动，通过今天的飞马微频日大家认识了飞碟说、淮秀帮、短裤、夺宝奇拍等微频领域中的先行探索者。当然我们不只是看这样一种技术，也不只是看这样一种作品，我们是看这些可以持续规模高效制作的机构将以一种怎样的方式存在发展，换句话说就是微频的商业模式。每个月大家可以看到我们在各地推广的微频内容，飞马学堂还教授大家微频制作技术，年底我们也将推出飞马金频奖，我们期待更多的视频人才、经营者、投资人给予微频不微的关注。我们相信在4G普及条件下，微频的潮流与价值不可限量。

很多人看到了娱乐正在成为新人类生活的主流需要。这是一个缤纷的时代，还是会有人拍大片，还是会有人做小电影，还是会有美拍，但是会有更多的微频。而且这是一件大事情，对于很多学影视或者不学影视的朋友来说，做微频就是一件微小的尝试，但是这中间可能有不错的机会，从崭新的模式创造，到跟进合作，到欣赏，我们都可能会有各种机会。如果你够狠，那么请去做微频创业；如果你还不够狠，请去做微频粉丝。如果你在一类微频里感到腻歪了，不要紧，还会有更多的微频。生命有限，微频无限。

关联专文 10

——网络自媒体的实质

我曾经与一位创业者筹划一档基于虚拟技术的换位脱口秀，如果它在视频网站上问世，这将是我自己打造的一档自媒体：选题逼近热点，形态以对辩形成焦点，换位思考是这个节目的一大特点，而虚拟技术所塑造的另外一个我与真实我的对话脱口秀则是另外一个亮点。重要的是，这个节目的更新将以持续的技术优化为支撑，从而迥然不同于以往用栏目形态的变更作为优化动力的模式。

这是一档我特别希望做的节目，而且是我主导的节目，既没有其他人下的任务，也不是做一档我作为工作岗位被其他人分配的节目。自媒体本质的第一点就是我要做，我要做的内容与我要做的主题，甚至我要做的风格。这对于我这样与传统媒体节目合作过的人来说就有格外突出的感受。传统媒体的本质就是他媒体，就是他们要做、他们要求做、他们审核、他们掌握标准，甚至他们写手本、他们在耳麦中提示台词的媒体内容。在人格意义上，他媒体是异化的媒体，因此他媒体不能代表我希望发出的真实声音，不排斥也有一些是“我”喜欢的节目形态，但

异化的成分明显要高得多。

那么，是不是我随意地表达都可以形成强有力的自媒体？也不是的，因为媒体表达还是有一定的规则与技能，就如唱歌，纯粹朴素的唱腔还是很难获得太多的喝彩，因此适度掌握媒体表达的技能与经验很有必要。这也是为何我们今天看到很多传播度大的自媒体实际上是专业或者业余媒体人的自媒体，这受益于他们掌握了媒体表达中的很多技巧，而且他们也更自觉地去探索自己媒体表达的特色。那么，是不是说草根自媒体就没有机会呢？不是的，草根自媒体也完全有可能打破常规的媒体技能，而有特别的表现，但是相比较而论还是应该掌握其背后的规律，从而增强自媒体影响力的持续度。

网络自媒体的强大效应，一个很好的体现就是在有效的表达与传达之下，个体人格发出的信息能够凝聚相关与类似兴趣群体，从而达到形成主题性心理社区也就是接近主题社会群体的效果。与客观社群不同，主观社群往往让人形成真实的社会聚集，从而从自媒体主体的角度能感受到自己人格影响力的放大，而从参与者来说能感受到自己部分意愿被表达的感受。这是从个人主义的开放式表达为开始，而以集体主义的凝聚为结果，是自媒体神奇的地方。在这个意义上，舆论越来越接近于民意本身，而不再是媒体相对异化的声音。当然，保持这样的社群存在需要挖掘媒体内容的互动性与针对性，重要的是有凝聚力的自媒体才有了群体意思表达机制的价值。

一个60后在24岁的时候第一次上网，我是中国最早拥有邮箱的几千个人之一，最早的那个邮址叫 chinapac，1991年的时候我就用了 chinapac，但是一年发了没超过三封邮件。不知道往哪儿发，不知道谁用这个，我跟其他人说，其他人说什么玩意。我把 chinapac 印在我的名片上，他们说这是什么玩意，我说这叫电子邮箱。电子邮箱多大，在什么地方，没见过，所以人家不知道这是什么东西。1994年那个时候，有网站的公司好前卫。

张朝阳刚刚回国的時候是一家美国网站互联安全的中国区总经理，跑来找我说，袁总我们上面没什么信息，你们是做调查的，给我们弄点信息。我送给他报告，没要他钱，叫作中国186个地级城市投资环境调查报告，他还卖了一点钱，这是最早的网络生意了。过了一年以后，他开始创立搜狐。

70后大概20岁上网，毕业的时候上网。但是，80后平均是14岁上网，90后平均是10岁上网，00后平均是6岁到7岁上网，10后现在平均是2.5~3.5岁上网。你想想这意味着什么呢？在人生不同阶段开始上网是很不一样的，一个24岁上网的人，老三观——人生观、价值观、世界观，已经定了，这时候互联网对他来说就是一个工具，可以搜集信息、看看新闻，但是本质上不会对他有很大的改变。我记得2014年7月郑州夏季亚布力会议的时候，联想杨元庆还说互联网不可能颠覆传统产业，它只是一个有用的工具，但它也就是一个工具。当他发表这样一个观点的时候，就是一个典型的60后的观点，认为世界在没有互联网的时候，它就好好的在那了，有了互联网当然好一点了，甚至变得坏一点了，比如孩子玩电脑游戏沉迷了。到2014年9月的时候，杨元庆开微博了，而

且把开微博当成是一件很大的事，还做了一个公关活动，但是 2014 年很多人都开始不玩微博了。你可以看到在进入互联网不同周期的时候，人们反应模式的差异。

互联网没有老人，只有懒人。我见到我的同事、创业者，还有年轻的 80 后、90 后的小朋友，就鼓励他们说，互联网的东西哪波都不要落下，计算人的网络年龄的时候不是按生理年龄计算的，而是按你玩互联网哪一波的东西来计算的。更小的朋友 00 后、10 后，他们根本不会说有没有玩微信，人家问你玩的手游叫什么，你说出来游戏名，他立马就知道了这是上一波玩的还是时下热的。这有点像上海的 FM101 的小凡，说请我到他们台与音乐台粉丝做一次互动，考虑到我是 60 后，就说我们这边放一首老歌给你听听。我说这个歌怎么没听过。他说，对，这是一年以前的歌。妈呀，一年以前年轻人听的歌就是老歌了。我到卡拉 OK 里一唱，最多唱《两只蝴蝶》，还有《隐形的翅膀》，那是我比较拿手的。但对于 90 后来说基本上就像在听《驼铃》一样，再老一点的人唱《太阳最红》，好老的歌了。

关联专文 11 ——像网络一样领导人

互联网是一个容纳人的空间，但也正在变成一种具有形成集体与群体意志的社区。由于互联网自身的高度开放

性与持续互动性，它正在变成更多人生活中不能离开的社区，开始有人把它看成工具，现在有人把它看成了价值观形成平台与价值观赋予者，进一步它会变成人格养成者与多元人格容纳者。这意味着，互联网无论在时间上还是空间上变成了一个特殊的海量容纳平台与集体人格展现平台，也展示出了吸引人、凝聚人、促动人与提升人的特殊领导力。

互联网领导力的特征我概括为以下五个：①信息供应者——提供海量信息与信息处理帮助能力，高度透明化与便利获得性，让个体获得高度的对称信息与自主选择能力，与信息垄断者的传统型领导迥异；②交互沟通者——让不同意见与信息在流动中彼此影响，无论是主张者或者试图充当裁判者都在多元互动中消减了权威性，命令式的领导很容易在网络中被边缘化；③动态凝聚者——互联网让规模获得粉丝成为可能，而且获得规模粉丝的成本降到了最低，与此同时由于网络信息的充分性与时效性，形成了维持粉丝社区的成本，也施加了网络社区维护的社会压力，不能松懈，走红很短；④自我更新者——无论是社区、平台还是网络商业形态，它们在创造了新的服务模式的同时，又受到了在网络上成长起来的创业者与创新者的挑战，因此不只是网民个体需要不断适应网络新生事物，而网络地位的维持高度取决于创新与自我突破的能力与动力，网络世界里的维稳机制让位于维新机制；⑤网络自治——虽然存在着利益冲突与意见冲突，信息传播的充分

性让大部分的问题与冲突可以在网络社区中以自我消化的形态解决，网络社区中也会形成自己的舆论领袖、前卫者与后卫者、仲裁者与意识形态主张者，只是这些角色的产生与演化，来自于更自主的行为，即使有幕后设计师与操盘手，这样的机会也相对有更为广泛的分布。

认识网络领导力很有意义，因为它同时会塑造与影响网民的被领导意识与跟随模式，也会导致在线下世界中与网络领导模式之间的协调与适应问题。今天很多的企业与组织，是在技术与工具意义上讨论网络，而且很多领导在自己的领导方式没有进步的情况下考虑互联网化的节奏与战略，事实上他们可能遇到的最早的冲突就是他们的线下领导模式与互联网领导模式所产生的差异效应之间的冲突。

可能还有人觉得沉迷游戏不好。其实，三四年以后，网络本身的界面进入3D化，简单来说就是长得像手游界面了，今天的2D网络界面就老去了。以后手游原住民才是最强的，也就是说很快90后就要比00后落伍了。在手游的世界里，业余玩家看起来在玩游戏，其实被游戏玩了；专业的玩家，沉迷过的人还能玩的人，那就是玩游戏，驾驭游戏——业余玩家30天要打完这个游戏，专业玩家三天就打完了。人家专业玩家一出现，在游戏社区里地位是非常崇高的。专业玩家一出现，旁边小的们就说“大爷你好”。大爷很啊，为什么？因为大爷不仅水平高，大爷还赚钱。你一个业余玩家，30天打30级还过不了，甚至40天才能过30级，我告诉你，

你在那个地方连孙子都不如。怎么办呢？大爷外援一下，你买一个外援，让大爷帮着打，大爷就挣钱了。

有人说这个时代有粉丝就能挣钱，那个粉丝还不只是微博、微信上的一点粉丝，还包括优酷的视频粉丝等，粉丝有好多种类别。游戏粉丝是挣钱最快的，你就知道一个小孩子，在一个游戏社区里为了让自己从一个业余玩家变成专业玩家，他要花的工夫可比做作业还要认真。为什么？那是他要玩的，做作业是老师要求做的，这是两个完全不同的动力机制啊。为了在手游界混场面，很多玩家得花钱买外援、买装备，通常打 30 级的游戏，要想 15 天打过去你得花 5000 块钱，要想 3 天打过去正常要花 3 万块钱。一年如果打 10 个游戏得花多少钱啊？

我们搞早期项目的天使投资，投项目要懂得趋势，这个东西三年以后会火起来，有人进来的时候，我就退出了，这样就赚钱了。但还有一种赚钱的方法，现金流好的产品。不是因为有未来，大部分游戏没有未来，一个打得很火的手游，能够玩一年时间是非常罕见的，正常 6 到 10 个月很火，火完之后就被人家替代了。现在小孩子开发手游的很多，更牛的东西很快就出来了，所以投手游就是挣快钱。移动端不只有手游。今天 APP 创业、微信自媒体创业、微店创业，很多 80 后、90 后在这样相对熟悉的低门槛创业中开始积极尝试。2014 年新创企业的总量大约是 2010 年的 4 倍，但与 2010 年相比，大约 90% 的创业企业是互联网创业企业，而且核心是移动互联网创业企业，而 2010 年包括 PC 端互联网创业企业在内占创业企业的总量也就是 10% ~ 15%。而在移动互联网中，得到信息与分享信息就变得日常与轻易，互动是移动互联的固有属性。

关联专文 12

——谁说 80 后、90 后不靠谱？

昨天在上海大学做新书《谁说 80/90 不靠谱》一书的分享会，上海大学的同学互动很热烈。80 后、90 后来到这个世界就被议论，原因在于他们是空前独特的独生一代，因此他们的生活条件、思维模式、行为做派与前代差异很大，前代人的谱与他们的谱对不上，而在前代人还掌握着社会评价标准的时候，他们就可能被指责为不靠谱。随着他们的长大，他们也开始逐渐要求老一代来靠他们的谱。从另外一个方面来说，80 后和 90 后年纪小小就被议论，在很大程度上他们是被前代人当回事的，因此他们是被当成了一群被评判的对象，在这个意义上，他们得到的实际上是重视。

《谁说 80/90 不靠谱》收集了作者本人从 20 世纪 90 年代末以来对于独生子女一代的代际特点的研究与思考，充分阐述了独生一代的人群特征以及他们在社会适应中受到的挑战，还有社会在面临这一群人进入校园、商场与职场的时候所应作出的调整。从某种程度上来说，80 后和 90 后面临着新的社会阶段，事实上他们今天不具备或者被

前代看成缺点的一些问题，比如不勤奋、缺少社会经验、没有辛苦经历、过于优越等现象，也同时伴随着新权威感、新审美感、新想象力的产生，因此他们完全可能形成属于他们这个时代的新机会，而且即使他们中间的平庸分子，他们的平庸标准与水平也已经不同于以前的方式，更别说他们的挣钱方式与品味模式了。想想看，50后和60后有几个人能生造词汇，而80后和90后在十年中创造了超过6000个新词。在其他人在还把网络看作虚拟世界的时候，80后和90后已经实实在在地让网络成为他们学习、社交、娱乐、生活的工具了。

前代人不用为80后和90后担心，他们有自己的社会解读方式，如果他们要找一个前代人接受的工作，他们分分钟就可以找到。我宁愿把独生子女一代人遇到的问题看成是他们在重新塑造一种新时代的文化样式。未来他们用更轻省、家庭、旅行与网络的方式工作，他们更玩闹与游戏，他们更碎片与随意，他们更变动与美化，他们也更为小小的收获感到幸福而幸福也很容易飘逝。我要给80后和90后的小朋友们的只有一个建议，走出纠结的唯一方式是行动，一咬牙、一跺脚，在你行动之后再总结经验与教训，然后你可能会形成属于自己的经验、风格、路线与选择模式。我们谁也不是救世主，80后和90后也不需要谁拯救，他们只有在自己的行动与反思中才能感受与找到自己的方向，其他人最多只是鼓励与推动的力量。

关联专文 13 ——你懂 90 后么？

问：有时候说话无意中就伤害了别人。俗话说：说者无意，听者有心。我们要怎样培养自己的说话艺术呢？

答：只要留心学会道歉，只要留心学习下周围沟通能力强的人，只要有心再看点辅导说话的书。

问：我孩子是 90 后，整天迷恋网络游戏，怎么办？

答：总比迷恋考试要好。我建议你试试向他学习打游戏，培养点共同语言，就会发现网络游戏没那么不堪。在这基础上，你可以再试图让他多少增加点对其他事物的关注，前提是你要是让他觉得你的建议还算有趣。我可以肯定，对于他来说，游戏里的角色都比你们家长与老师有趣。

问：面对 90 后这些后起之秀，80 后应该增强自身的哪些素质以应对 90 后的挑战？

答：更谦虚，更以身作则，更多沟通。

问：我是 1995 年出生的，面对未来，我特别迷茫。一直有想要闯出自己的世界的梦想，而且也一直坚持这个梦想。马上就要上大学了，除了梦想，我一无所有。面对

父母对我未来铺设的平坦却毫无激情的路，我应该继续自己的梦想和坚持吗？

答：大学开始，你要开始看更多与考试无关的书，参与非专业的实习，认识老师与家长以外的社会上的人，然后你会发现，路很多，有些是你很有兴趣尝试的。

问：对于有些公司很少给在校大学生提供实习机会，我们应该如何做才能赢得这块敲门砖呢？

答：①查百度，实习，公司，就有一堆；②前程无忧类职业网站就有很多；③可以自己组织实习团体，去游说更多公司尤其是校友公司开放实习机会；④我们黑苹果大学生实习联盟，经常推荐实习信息，参见黑苹果网：www.heipingguo.org 和@大学生黑苹果微博。

问：二十几岁的女孩子如何提高自身竞争力？怎么样是具有魅力的？

答：懂时尚但也懂时尚内涵，有爱好的职业还能分享给大家职业的快乐。

问：90后怎样才叫踏实，你们眼中怎么才算不浮躁？

答：浮躁是青年的专利，但是除了浮躁你还有啥才是关键。

问：我们这些没条件出国的土鳖未来与海龟竞争，我们谁将会在未来的中国占据重要位置？

答：没听说土鳖在土里会土死，倒听说海龟在土里憋死。有些海龟能在土鳖的地盘上整出风水，但有些土鳖就憋在土里自满。我的意思是：海龟、土鳖都各有一些独特

的成长机会。

问：常常有人说90后的孩子内心不够强大，一旦困难来临就很容易倒下，那么内心怎么才可以变得强大呢？

答：有几个孩子内心是强大的？重要的是帮助他们自己怎样找到那个由爱好——专长——反思构成的强大点，而这是由尝试——见识——选择的过程创造出来的。

问：我儿子今年13岁，特别在意自己的形象，爱照镜子，是不是不自信的表现？

答：你可以多对他说，儿子好帅！

问：我是个90后，觉得90后有时候真的很累，社会的压力，未来的迷茫，害怕辜负所有人的期望，越是想越怕做不好，真是不知道该怎么办？

答：从一件自己能做的小事情做起，你更可能找到自己。

问：如果是刚出来工作的90后，您觉得从事什么行业能得到最大的锻炼？能成长得最快？

答：没有更快，只有更爱；没有最大，只有最愿。

问：我弟弟是90年的，他现在谈恋爱了，女方要求在农村还要有房子，有钱就谈恋爱，没有钱就谈分手，您怎么看这种情况？

答：或者继续这样去挣钱，或者换个不那么讲钱的。

问：常常有60后70后说90后是脑残什么的，好多大叔都太自以为是了吧？年龄小不一定就懂得少啊，尤其在如今的社会。

答：是的，有些社会方面的东西懂得比大叔们早很多，但很多方面比大叔们懂很少，问题是在一个大叔退休前的社会里，你的提升空间不能只依赖你懂的东西。

问：您认为90后最大的不足是什么？别说社会阅历不足等一些时间可以弥补的不足。

答：错，等你25岁弥补的事情，你在大部分情况下是赶不上一个18岁就整明白状况的后来者的，很多80后到现在还在社会意识上没长开，90后已经来竞争了。对90后也一样。

问：在目前大树林立的环境下，几个年轻人没有资金和强大背景，利用所学知识和对市场的判断在合法的前提下利用别人的漏洞实现自我商业目的，您的看法？创投圈对这种机会式商业模式是否接受？

答：问题是你对市场与需要有怎样的洞察，大部分生意是自己用小钱开始做的小生意，不超过0.1%的项目是能拿到创投钱的，你觉得你的项目已经有千里挑一的牛气了么。

问：在网上经常看到90男孩因为得不到对方而伤害女生，是不是现在大多数90后没有爱的能力了？不知道什么叫爱情了？

答：任何时候一群人中都有社会越轨分子，他们不是常规。

问：我是90后，从小看官场拉帮结派阿谀奉承，如今步入职场同样厌恶酒桌前的虚情假意（我不抽烟不喝

酒)，所有人都告诉我这是主流，但我宁愿做非主流，请问有错吗？

答：你可以不阿谀奉承，但你也没必要完全不合群，否则你可以去做自由职业者或者很个体的事情。我们今天有更多的选择，有人靠网络写作也能养活自己。

问：请问您是怎样看待90后创业的，手头无订单，把公司注册下来，做了付费推广，效果不是很好？

答：你没找好厕所，拉了屎，你说怎么办？

问：90后，只认为自己什么都懂。你和他们讲真理就会被骂得体无完肤。认为考研和读硕士越来越简单，就继续当玩人。这是为什么？

答：如果社会在装，他们就只好玩！如果社会是用更好的方法去沟通，他们就会认真。我们的很多师长与领导正是那么老旧而装。

问：我是90后，请问袁老师，我应该怎样给自己人生规划。我的目标是以后要成为您这类的人。

答：不对，你要成为你自己最有潜能的那个人，所以你要在读书中扩展知性的知识，又要在社会行动中扩展社会知识，你会在那些知识中照见那个最有潜能的自己。我祝福你。那个你更美丽。

问：作为90后孩子的家长，我们真的很苦恼，在平时经常因为生活、学习、恋爱观等发生冲突与争吵。给我们这些家长一些意见和建议吧。

答：多给孩子一点空间，除非危险行为，家长不应干

预；不要把家长心目中的最理想指标强加在孩子身上。要我说，在家长与孩子的争吵中，家长要让90%的步。

问：很多家长的观念里都存在一个名叫“别人家的孩子”的人，家长们总爱拿它来和自己家孩子比较，可每次都不满意，他们就会说：“你看看别人家的孩子……”我代表孩子对家长说：“我不是别人家的孩子，就像曲婉婷歌声里唱的那样——我是我。”

答：非常对。坚决完全彻底无条件百分百由衷举双手与泪流满面地支持你。

问：90后创业也逐渐成为一个新型话题，过去80后创业成功的案例相对不少，但90后创业青年却刚刚踏上这条艰辛路，请问您对90后创业者有什么样的建议或者忠告呢？

答：从小事情起步，从锻炼自己的社会能力起步，从做学生活动与志愿活动开始锻炼自己的领导能力，从锻炼身体做起。

问：做些什么会有助于更了解自己以及找到自己的位置呢？因为发现找到自己想要什么真的很不容易。

答：在社会关系中照见自己，也就是说多在不同的社会场景中锻炼、互动，你就知道自己改进与调整的方向。

问：您认为80后与90后想要在当今这个纷乱复杂的社会大环境中成功立足的最大优势和障碍分别是什么呢？

答：优势是社会变得更开放，他们是信息化的新一代；劣势是他们用封闭式管理思路的家长与教育体制，所以他们的社会化程度比较低。

问：很多人对 90 后的印象不太好，那在您的眼中，90 后有什么优点是值得我们欣赏的？

答：单纯，知道得多，有想象力，注重讲道理，对新事物更开放，更会娱乐，更懂 IT 技术。

问：那怎样才能改变 90 后社会阅历太少，过于依赖父母的职业指导意见，说不明白自己的爱好呢？

答：多去实践实习，多留心总结，在有见识的基础上判断出自己的兴奋点与下一步要聚焦发展的职业点。

问：90 后在电商运营团队中应该如何更好地管理？他们最想要什么？作为 80 后领导角色，我们应该是端着，还是亲和一些？

答：80 后要率先垂范，要多给他们机会，要在之后多与他们分享。

问：刚工作了 3 年就从沉闷的国企跳出来，到了一家企业，现在被家里人说应该扔掉金饭碗，现在的工资待遇没有以前高，可我看中的不是工资而是发展，被家里人说还是有点纠结的，不知道自己是不是走错了。

答：支持你。你是成年人，你应该有自己的选择能力。家里人在感情上要对他们好，在能帮助的事情上帮助，但关于你的事业选择，他们最多是个顾问，听听以后没营养的，放一边好了。

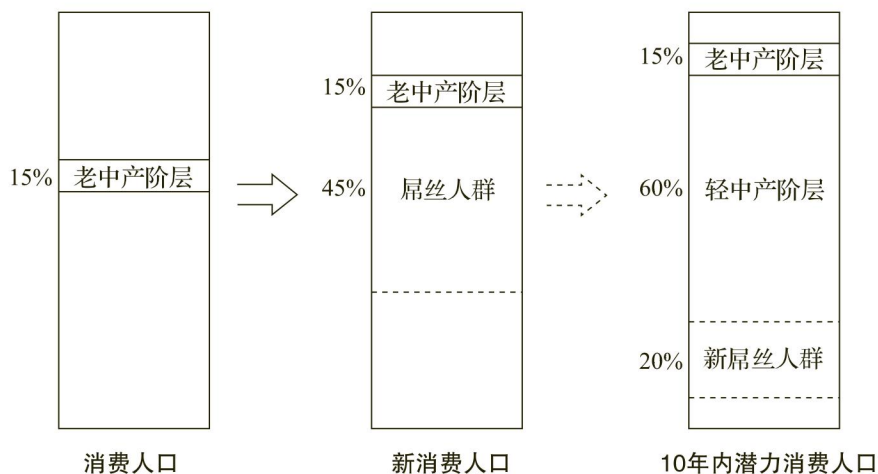
问：您觉得 90 ~ 95 之间这群人最大的缺点有哪几个？

答：社会阅历太少，过于依赖父母的职业指导意见，说不明白自己的爱好。

轻中产阶级兴起

全世界商家在评估一个市场的价值时，看这个市场值不值得长期期待着，就看这个市场中产阶级的总量与稳定度。法国《费加罗报》前段时间采访我，探讨现在中国的中产阶级有多少人。一算不是很多。按照美国的中产阶级计算方式，中国城市居民中间最多20%，农村居民中间最多5%，中产阶级的总量大约是1.8亿，而美国中产阶级总量大约是2.4亿。但是中国的中产阶级跟美国不一样。第一，中国的中产阶级家庭不多，但是个人人数很多。从80后开始，就算是个普通贫民之家的小孩，他妈是工人，他爸是农民工，他爷爷、奶奶是典型的农民，但是就养个独生子女，把孩子养成了中产阶级，他吃的营养品、他买的包包、他用的运动鞋都达到中产阶级水平了，我们出现了一个全国共养的中产阶级孩子群体。他们是一个超越父母和祖辈的社会阶级的群体，所以他们不是用中产阶级家庭来界定的，而是用个人身份来界定的，这群人目前大部分是屌丝。屌丝根本不是穷孩子的状况，典型的屌丝受过大学教育，开始工作起薪在3000到4000元，混了三四年之后能够达到六七千元，混到五年左右能够达到8000到1万元，这是屌丝的状况。这些屌丝能租房子，而且不需要像以前那样三四个人、五六个人租一个房子，不像农民工打工，六个人睡在一个大统铺上。他们能够有自己相对独立的账户，在一定程度上差不多工作7年左右的时候开始买房了。中国的屌丝小时候被当作中产阶级的个体奉养，一直奉养到中学、大学毕业，在大学毕业以后走向社会的时候发现，社

会对待他们完全不如父母对待他们好，因为中国的独生子女在奉养的过程中隔离度非常高，他们感受到所谓的生活，绝大部分是家庭生活加校园生活，这时候很多我们传统所注重的，比如说勤快、揣摩，比如说人情世故、做一件事情的坚持，这些事情在他们身上慢慢会被淡忘。他们只增加了一样东西，就是在更早的时候获得相对宽裕的生活条件。



中国消费服务市场的潜力

目前的 1.8 亿老中产阶级，包括我在内，我们的基本特点是前半辈子是个穷孩子，穷孩子形成了我们的人格和基本价值观，我们其实并没有把品位作为价值观，并不懂得好生活应该是怎么样的，自己可以说了算的消费主义的生活是什么样的，所以对绝大部分的 60 后、70 后来说，即使今天可以玩高尔夫了，即使今天可以开豪车了，本质上的根是穷人，没有自主的需求模式。我们的需求是什么？一个 60 后的女人前半辈子跟老公苦苦打拼，后半辈子都换成

很贵的包包；一个 60 后的男人前半辈子苦苦打拼，后半辈子花了很多钱移民到另外一个国家种地。活了一辈子，穷了前半段，苦了中间一段，回头还回到原来的生活，只是稍微改了一下层次，主要的生活品位是模仿与崇拜外面的好东西。这跟独生子女一代里形成的轻中产阶级是不一样的，他们说起来是屌丝，在主观上感觉命不好，但一个典型的中国 80 后无论在上学和上学以后的时间，他能借用父母家庭可支配收入的水平大约 5 ~ 6 倍于美国的同龄人。中国的年轻人实际上可以借用很多购买力——从小的时候，到大学毕业还没有赚很多钱的时候，有很多东西家长还会支持你，一直支持到终于有一天你买房子的时候，75% 的首付或者全部还是由家长给你出，然后你自己供房，买车的时候 35% 的 80 后是由家长支付的，这在美国是不可能的。美国的亲子关系分得很清楚，而且还有按照遗产税提前缴税的问题，所以没有人这么干的。正因为这样，中国的年轻人有可能在他们大学毕业以后 7 年就能购房，现在时间延长了。2008 年调查的时候，中国的 80 后是 26.5 岁买房子，现在延后到了 31 岁到 32 岁。但是即使到 32 岁，中国的轻中产阶级依然是世界上最年轻的购房阶层。德国人大致购房年龄在 46 岁，美国人大概在 45、46 岁，日本大约在 48 岁、49 岁，新发展的国家比如说巴西大约在 43、44 岁。实际上，我们的房价和工作以后的薪资总和之比，中国的城镇房价相当于一个典型白领工作 14.5 年的收入总和。而俄罗斯差不多是 15 年，巴西也差不多是 15 年，德国差不多是 16 年，美国差不多是 15、16 年，全世界差不多都在 14 到 16 年之间，区别仅仅在于什么时候你想买。中国以前的年轻人是 26 岁，现在是 31、32 岁开始买房子，而一个德国人到 40 多岁才拥有产

权。中国和大部分欧美国家将来中产阶级的分布都不一样，中国的中产阶级更年轻，更早拥有产权，拥有自己的车子，这是中产阶级的核心标准，但经济来源又不是完全自我奋斗的结果，所以我们称他们为轻中产阶级。一旦转变成为轻中产阶级，意味着什么？中国的城镇中在未来的 10 到 15 年中有 70% 左右的人口会成为轻中产阶级群体，在农村会有 20% 的人口成为轻中产阶级，同时未来的 10 到 15 年中国城市化的总水平会上升到 60% 到 65% 左右，这就意味着中国将产生大约 7 亿多的中产阶级总量。而美国基本上中产阶级的总量是 2.4 亿左右，这意味着中国将拥有相当于美国 2.9 倍的中产阶级的总量。这是中国经济所具备的内在活力所在。轻中产阶级作为从小有自己生活品位的社会群体，他们就不是简单地接受别人为他们定义的概念与生活，他们需要别人尊重、考虑他们的生活理念和非常具象的消费要求。

跨境电商与落地互动

全球经济不景气与全球经济回暖的缓慢，推动了全球贸易中的去中间化与跨境电商的发展。目前中国各地的情况是进出口电商总量还有限，尤其是跨境进口比较小，跨境出口比较大。以宁波为例，2014 年做了将近 50 亿元的跨境出口，但是不到 2 亿元的跨境进口，跨境进口关口还是比较多，但是总体来说未来我们这个跨境电商会呈现快速的发展，包括跨境和进口本身、WTO 过渡期到点、FTA 合作增加、各地保税区的泛自贸区化等都会是发展动力。这意味着什么呢？跨境电商跟我们过去最重要的差异在什么地方？过去

进出口不看作内需，而是外需，而且进出口贸易中间环节很多，因此我们与最终消费者之间隔了好几层，最后它就成了既不是投资拉动，也不是需求驱动，是一种特殊管制下的半节制经济。它是经济链条中的一个节点，不容易掌控，很多国家在历史上都发展过出口加工业，巴西发展过，日本发展过，但是它往往受全球经济波动的影响非常大，随波逐流。对我们中国来说，我们进行资本输出，进入到其他国家，但是跨境电商成为更快、更直接找到消费者的路径。在跨境电商兴起以后，中国在全球经济中的发展有了非常耐人寻味的变化，那就是无论是资本输出到目的地还是我们做跨境电商，变成了中间环节更少了，直面最终的消费者。从这个意义上，中国以后的所谓内需与外需就出现了趋同合并的趋势，而且我们不能把握这个商机越来越取决于是不是能够有效把握全球不同地域与不同文化条件下的消费者的需求，因此与他们的交流互动变得十分必要。很多成功的中国新兴全球活动者，无论是华为的通信系统，还是南车北车的车辆设计，都需要更多地顾及与掌握所在国消费者的期待与要求。

关联专文 14

——互联网产业 7 命题

命题 1：搜索分子的天下——我可以啥也不知道，但我知道可以搜索，那么我啥都可以知道。当知识分子成为

搜索分子，看起来深度少了，但速度有了，因此普通人对于各类事物的信息对称化程度大大提高，垄断性的信息少了，操纵的模式必须随之改变。

命题2：单功能者当道——虽然人们知道得多了，但是人们管事的兴趣与专业热情寡淡了，所以除了个别愿意做的职业工作外，其他的事情普遍成了去外卖的服务。因此最接近消费者的终端服务者成为最掌握商务价值转化的人，这是服务业兴起的关键原因。

命题3：数字化的存在才能控制成本——如果我在微博、微信、APP或者其他移动终端上，你找到我的成本比在线下或者PC端上找到我的成本低，因此实现消费群体或者社交群体的移动化就变得很重要。所以今天新一代创业者重视的各类人群移动化的项目值得关注。

命题4：交易的按钮化——一切的交易包括选货、支付、物流、其他服务都变成电子平台上的按钮，按与不按那么简单，交易的过程大大压缩了。所有的东西都应该网络交易化，所有的东西，包括政策。

命题5：我参与到生意的全流程——从产品设计、生产过程、物流过程、销售服务与售后服务，透明度与参与度改变我的感受与表达机会，重要的是我在这样的过程中可能得到我最期待的东西。互联网成为商业参与和公共参与的基本渠道和保持频密互动的枢纽。

命题6：我信赖的信息成为我的信息——来自社交圈印证、提供、传递与佐证的信息更可能成为我的参照，因

此无论是在我的圈中或者我参与的圈中，无论是我影响的人或者是我愿意影响的人，才是提升信息传播有效性的人。

命题7：不要把物联网看成工具，工具论者不是网络的核心消费群体——如果你是3~7岁上网的00后与10后，你把网络看成世界的自然组成部分，它参与塑造了你的人格；如果你是10~14岁上网的80—90后，你把网络看成生活方式与生产方式的要素，因为它参与了你的价值观的塑造；如果你是20~24岁才上网的60—70后，你会把互联网看成工具，而只有前两个群体才构成互联网的核心群体。

在这里面，大家还是可以看到有网络主导的服务，目前阿里巴巴没有俄语版本，但是阿里巴巴是俄罗斯最大的电商网站，靠的是英文版本。微信目前大概有16种以上的语言，它的成长是非常迅速的。这些东西在网络的发展过程中不知不觉地成长，中国的互联网正在快速地变成全球互联网。大家看看国家网络信息办公室在乌镇召开的全球互联网大会，它是从政治上显示的标志性活动，显示在中国不仅有商业和草根层面的全球互联网方面的推动，在国家意志方面也在积极地支持互联网的全球化。从这个意义上来说，中国经济全球化的过程，跟美国经济有一个很重要的不同，美国经济在金融化的时候，好莱坞、麦当劳这些标志性的产品，包括像通用电器这种线下渗透的企业，曾经扮演了最核心的角色；而中国经济在全球化的过程中，互联网将扮演历史上没有过的快速全球渗透的作

用。而在这个过程中，互联网上兴起了年轻一代的消费者。总的来说，消费者年纪越大，对品牌已经形成了既定的认知，而教育年轻的消费者则可以用开放的态度、用好奇来尝试各种品牌，这使得中国在全球范围内塑造品牌的机会不再那么漫长。你问一个法国人，法国人说做品牌很难的，需要历史打磨，爱马仕这样，卡地亚也这样，因为它们经历多少年的成长。互联网不简单相信时间，甚至不相信经验，今天讲移动互联网说你有一三年的 PC 互联网经验，其实没有什么大用，因为移动互联网新鲜的玩意太多，周期也太快。今天在互联网上培植兴起的品牌毫无疑问一定是互联网化的，事实上在我们零点最近做的一次全球的测试结果中，全球很多人知道的第一位的中国品牌就是阿里巴巴。互联网化的平台帮助中国产品与品牌更高效地全球化，也帮助全球产品与品牌更容易在中国落地，双向的经济变得更加直接化，直接的交流与沟通也就变得极其重要。

模块二 初级交互生态



我们今天看移动互联网的意义，不是网本身的意义，也不是技术本身的意义，而在于网络把人改变了——被移动互联网高频影响的人群，把 00 后和 10 后归为一代，把 80 后和 90 后归为一代，把 60 后和 70 后归为一代，大概分成这三代人。我们做一个分布的话，目前移动互联网上最为强劲的人群是 90 后，分布在两侧的一个是 00 后，一个是 80 后。移动互联网高频影响人群跟以往人群最重要的不一样有三个。

信息对称型消费者

首先是形成了信息对称型人群。钻石小鸟的老总曾经对我说，他们原来的主要消费群体是75后与85前，但是不少90后早早就参与了他们社区里的讨论，这就让这些90后成为很知情的潜在消费者，也许他们在8年以后才去买微钻，但他们对于钻石的了解必然不同寻常。我们今天有做高尔夫的，有做互联网金融的，有做房地产，过去来说每个行业没有参与过都是很神秘的，但是由于互联网信息的丰富性与充分性、可搜索性与透明性，平时参加很多社区、搜索很多东西，万一我不知道，任何时候我都可以快速搜出来——只要把一个主题词放上去，不仅在微博上可以搜，在百度上可以搜，在很多的客户端、移动互联网上都可以搜。因此，我可以在大众点评上找最爱吃的地方，可以搜最受欢迎的美甲师，可以在移动端的社区里搜最喜欢的高尔夫球场或者找最受欢迎的发型师……任何你想搜的东西基本上都可以搜出来。过去一个70后要在卖车现场耗2小时决定买那款车，而现在一个典型的90后买车在现场只花15分钟，而事先网络搜索与社区交流的时间会多很多。这个时候我们就正式进入到信息对称时期——我关注的目标物，我知道得很清楚。有一位中国早期的企业家总结了做生意的奥秘，就是赚信

息不对称产生的差价。但是互联网时代的特点是用信息对称的方法满足人们的深度需求，因为网络的透明性让你不那么容易蒙人，而且在什么都知道的情况下还能想出创意来，这就意味着很高层次的突破与很高频率的进步。当信息对称的时候，其实最重要的改变是消费者对于一个东西的需求。当需要一个东西的时候，他对于这个东西的描述与期待更有形，可以快速比较、快速搜索，然后说他要的是这个，它必须要被改成这样。

快周期成为常规

当人们接触一个东西，从喜欢到不喜欢，从不知道到知道，从新鲜到不新鲜，这个周期非常的短。一个典型的女孩子从买一件新衣服到觉得这是一件旧衣服，经常在移动端进行网购的，差不多周期是 15 天。在 15 天之内，一件卖得特别好的女装将会有大量的山寨：山寨会导致撞衫，撞衫代表它过时了；如果 15 天之内居然没人山寨、没人撞衫，代表这个款式不受欢迎。无论是山寨，还是不受欢迎，都表示它是一件旧衣服了。这就是移动互联时代一件女装典型的周期，它会在 15 天中快速地过时。而我们以往传统女装研发生产的周期是一年或者是一年零两个月，大部分公司的研发是跨年做当季研发，比如现在是夏季，今年夏季研发明年夏季的服装，然后有两个月时间是生产和物流周期。

ZARA 能够把研发、生产和终端物流的周期控制在 15 天左右，说明它完全按照消费者的需求周期来管理这个周期。ZARA 在设计端互联网化了，当然它的销售端还是传统的渠道，线下渠道比较

多，但是年轻人依然会到线下店里去买，因为它的东西是大家内心喜欢的东西。这是周期带来的改变，以后的周期会更快。你想想看，到了00后和10后，都是玩手游的过关升级，意味着对新鲜东西的敏感度和要求度更高了，这就会导致15天的周期在新一代看来还是太长了，所以我们很多东西的周期将会被改变。时间维度的差异真的很耐人寻味，我在优酷上做的趣味数据节目《袁来有数》，标准时间是8分钟，70后说太短了，80后说差不多，90后说还可以更短。

飞马星驹创业企业望客，是做眼镜的。它考虑了智能便捷的测光服务，也考虑了眼镜设计与服饰的搭配，还考虑了眼镜的流行度——做有逼格的眼镜，使得眼镜的造型和趣味性很强。今天我到海滩就戴海滩的眼镜，我去逛街就有逛街的眼镜，如果今天参加集体活动就有集体活动的眼镜，不同的场景有不同的眼镜，一年可以买多副眼镜，明年又该买明年的眼镜，所以它很快成为这个领域的第一品牌。这就是让我们知道周期本身改变了人们感受问题的方式，所以我们需要有周期性。在一个领域中当你用周期来满足这个需要的时候你会发现产品的频度和样式，包括所需要的材料和服务方式都可以很有大的动态变化与调整的空间。

美学标准的革新

移动互联正在塑造我们新的美学观念与审美标准。过去我们花很多的时间，无论看高尔夫球场也好，看商场、广场也好，我们都是在一个线下自然空间中去感受。而一个人长期网购，花很多时间

在互联网上浏览各种信息，花很多时间玩互联网游戏，他的审美标准会被网络游戏显著影响。一个长期玩网络游戏的孩子，他去看我们商场的时候他是不喜欢的，为什么？因为商场的设施跟网络游戏中形成的视觉感受差距很大。当我们拐进一个所谓的高端小店，著名品牌开的小店，这个小店开得太纵深了，一般著名的小店都是用深色、严肃色做主色，而且长期不变，这种设计在一个长期打游戏的孩子眼中，完全比不上一个妖怪的洞。我记得几位中年企业家议论现在 90 后员工的审美趣味，大家一致认为像《来自星星的你》这样的韩剧就代表典型的脑残，唯美得完全是假的，但是这就是年轻人喜欢的样式，或者是他们追求的样式。如果你说他们这是脑残，“那我就脑残好了”。我甚至遇到很多年轻的同学，大大方方地对我说，“袁老师，我就是你的脑残粉”。也许我们觉得他们另类、乱入、没厘头，但他们会说，“对的，我就这样子，我就非主流好了”。

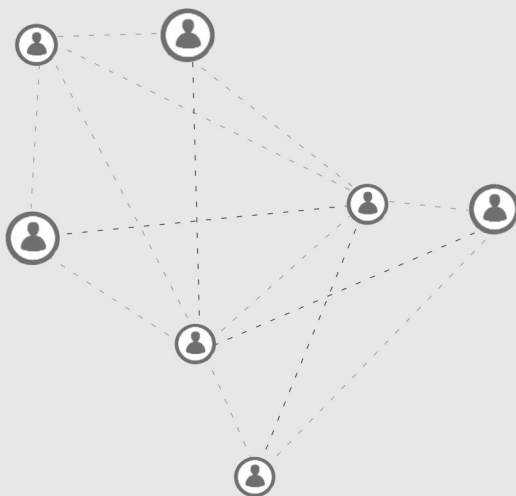
我们旧三观形成的时候才多大？我们 13 ~ 15 岁的时候形成价值观，7 ~ 8 岁的时候形成所谓人格。70 后（20 岁）、60 后（24 岁）都是三观定型以后进入互联网时代的，80 后是在价值观成型的过程中（14 岁）进入互联网时代的，90 后是在价值观成型前（10 岁）进入互联网时代的，所以他们的价值观被互联网塑造了，他们关于美丑善恶很多的东西被互联网所塑造——好东西都在互联网上，互联网比很多非网络的东西真实，网络界面更美。而到了 00 后和 10 后，因为他们分别在 6 岁左右与 3 岁左右上网，因此他们是在形成人格之前进入网络，网络就参与塑造了他们的人格。如果一个小孩子 3 岁左右就开始玩互联网游戏，他的速度、反应能力、美

学感觉，以及对待事物快速变化及其节奏的感觉跟前面的人完全不同。如果我们说农业社会存在着祖辈以静态不变、安稳压倒一切作为价值观的话，将来 00 后和 10 后为代表的年轻一代，以手机游戏伴随长大，变动压倒一切，革新才有价值，这是两个分布在世界两端的人群。这些小孩毕业以后，发现找工作很难，问题在于他知道不喜欢什么、不知道喜欢什么，他知道不想干什么、不知道真的想干什么，去干的时候发现好多人都管着他，因为他已经不太习惯在其他那么具体的要求下不断地用创新的方法干活。因为在学校里考试的压力很大，但是都是翻来覆去地用背、记忆的方法去解决，但今天他工作以后不是用记忆的方法，而是用创新的方法去解决的，因此在创新中，考试好的同学不一定有优势。玩游戏好的同学有的也许更有机会，游戏的境界是每玩一级遇到的都是新东西。所以在互联网时代，今天教学所提供的东西与提出的人才要求也许跟互联网需要正好相反。考试越好也许越没法用，而手游玩得越好反而越好用，这是一个完全不同的学问。他们通常会经历 7 年左右的时候，就会从一个屌丝进入所谓的中产阶级水平。

今天中国的移动互联网应用程度是全世界首屈一指的，甚至超过了美国。我甚至判断欧洲的设计师远远落后于中国年轻人所需要的审美感，这就是为什么欧洲的品牌只能满足中国的老中产阶级。欧洲的品牌在 10 到 15 年之后如果不能跟上中国轻中产阶级移动互联网化的需要，它们将会在中国式微，因为新一代审美标准和审美模式改变了——萌化或者装嫩化、快速变化、碎片化组合以及对于正式、系统静止不变的抵抗。事实上在审美模式的改变中，韩风是在影响年轻人的动态创意上面做得很好的，如韩剧、韩舞、美容服

务等。而相对而言，我们很多城市还只是把文化创意理解为搞画廊、整雕塑、收藏古董等，这些东西很个体、很小群、很内幕，也不能很好地工业化，也不能很好地动员、影响、改变与塑造人，甚至不能很好地迎合及与新型的大众互动。而具有动态塑造能力的审美活动，更加符合互联网节奏。韩国每年可以产生几万部韩剧，我有个朋友每年专门给韩国人加工上千部左右，他们就能做到规模化、大批量生产，通过快速的变化来影响你，这种快速变化的节奏非常像移动互联网的节奏，所以他们在节奏上是合拍的。我们说移动互联网本身不是简单的移动互联网在线，而是在移动互联网平台上我们都有很多新的创造机会，我们的人在与网络互动的过程中被改造了，消费者被赋予了更大的能量，更加像具备生产和参与产品服务产生过程的高能力者，这样的人正是阿尔文·托夫勒先生在《财富的革命》一书中所称的“产销者”。

模块三 移动电商中的交互逻辑



很多人感知到移动互联网的快速发展，也有人曾预期移动电商可以超越 PC 端电商，尽管这在目前主要还是预期，但是现在有不少人开始尝试做手机上的微商，尤其是用微信做微商，包括司机、前台、售货员和大学生等。一些柜台的售货员一边卖货，一边还自己开微店。我去大学演讲的时候，经常遇到大学生问怎么看待微店，还有微商与传销有什么区别。问这个问题的前提是很多微商主要是在自己的朋友圈与微信圈里“杀熟”。我们目前 PC 端网店的总量大约是 5500 万，在未来的 5 年中微店将会增加 20 倍左右。什么概念？意味着到那时中国人人手一个微店。

所有的商品正在符号化，过去我们老说衣食住行是必需品，实际上当各类产能与产品过剩的时候意味着什么？我有一堆方便面可选，有一堆化妆品可选，有一堆各类产品可选。为什么我选这个呢？一个很重要的原因是我喜欢那些看起来“属于我的”商品。如果东西都是差不多的，符号认同就变得很重要。怎么知道我认同什么呢？如果我有机会参与，有机会表达，有机会把我对产品的期望变成实际的产品设计与制造的组成部分，那么最终的产品就更有可能变成我期待的样子。

关联专文 15

——交互将无所不在

1. 在互联网化的传播与交易平台上，我们就是太缺少互联网化的产品，而这是当下互联网创业的最大集中地。

2. 交互是交叉互动，而不是一般的交互，构成了移动互联网思维的厚实度与更新度。

3. 交互，让精英化与专业化的经营管理与设计模式，走向参与式、透明化与跨界整合化的新管理模式。

4. 交互不是一种奇特的创造，它是互联网深化过程中一种自然而然的人际与人机互动工作模式的泛化。

5. 人人都会互动，但并非人人都会交互。母爱与恋爱是人类历史上最为古老悠久持续的交互，但在移动互联网时代，交互成为一种必要、常规与普遍的工作与生活方式。在网络社交体系中，交互能力与社会资本都变成了可以相对快速高效地获得的事物。

6. 在互联网时代会有一些天才地悟到并实践的交互型创业者和设计师，但现在交互正在成为一种更成熟规范的专业

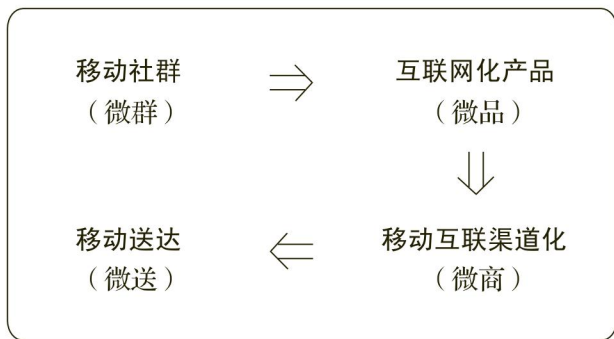
能力和组织行为，其作用范围包括商业与公共服务内容。

7. 交互所提供的价值是可定义、可度量、可管理和可重复的，因此交互不是一种奇葩，而是细致高效的系统工作。交互技术也因此是可规范、可学习、可部署的，具有交互系统的企业就会走向移动互联时代的产品领袖群。

8. 交互既让外部消费者参与进企业运作，又让内部员工和其他领域专业人士跨入企业管理系统，因此原来封闭、区隔、分界的管理模式融化解构了。

9. 当我们看着中国人时时刻刻抱住手机不放的时候，不知不觉间，在吃喝拉撒睡和穿住行乐以外，交互正在变成人们生活方式里最为基础的行为。

10. 如果没有交互，即使有移动互联网，这个世界也将多出更多的浪费、叛逆和冲突。



人群的微群化

我一共有四部手机，因为每个手机只能与一个微信号绑定，而每个微信号最多只能有 5000 个私人好友。尽管我觉得这个数字的

限制不尽合理，但我也不得不接受，而且有可能我很快会拥有第五部手机和第五个微信号。我现在一共有大约 30 000 个私人好友（因为第一部手机是在还没有设置数量限制的时候建立的号，所以有 10 000 多个好友），同时有大约 1500 个微信群，其中大约 12 个是我自己为群主的，另外有 30 个左右处在置顶位置，是我经常参与聊天的。现在的微信群中，有些是属于有专人管理的社群，不只有群主，还有专门的群管理员，有专门的群管理规则，管理者注意每天提供专门的话题，而且积极邀请名人参与，或者不惜制造名人参与的假象，还设计与提供线下活动机会。某些微信群，已经成为一种实际的社区与强有力的社会组织。有些微信群，已经有大概几十到几百个系列号，有多个专职人员来加以管理。

在移动互联网时代，我们不仅仅作为一个主体会被改变，同时还会有一个很重要的存在方式的改变——作为社会群体存在的具象化与有形化：我们小学同学会做一个班级的群，我们喜欢做创投的朋友会有一个群，喜欢学习历史的人有一个群，做营销的人有一个群，某大学的 MBA 同学有一个群，一起听过我讲课的同学会当面建一个群，甚至喝着二锅头的朋友们一起建了一个二锅头群。

无论今天上这个班或者出去开了个会，或者做了一次旅游，人都会被装在一个群里，这大大减少了实现二次接触、三次接触和多次接触的成本。所以现在的个人，包括一个企业，你掌控多大的移动端的社群意味着你可以降低多少的成本，这就是微群：它将符合某个特征的一些人装在一个具体的移动载体里，可能是 APP，可能是微信，可能是微信公众平台，可能是特殊的客户端，或者将来还会开发出新的移动终端，通过长期的互动形成一个社区，通过社区

的交往，发现彼此有更多的理解，对彼此推荐的东西有更多的接受，我们给其他人推荐自己的产品、观点、朋友、新闻、学术观念、信念、支持或者反对的态度。

实际上不是所有人都存在于微群中，相对而言大部分 80 后、90 后都存在于微群中，大部分 60 后、70 后也存在于微群中，40 后与 50 后则只有较少的一部分，30 后以上的老人家则基本上不在微群中。而进入微群的人们不只是自己有更细小的社会群体留存标志，而且也按照这样的标志选择他人加入自己的微群，或者被他人选择是否会被邀请加入某个特定的微群。

微品与移动互联网化产品

微群为我们打造深度垂直的产品提供了可能，这个垂直是由产品所服务对象范围的限定性而形成的。那么，我现在问，你的运动鞋是为哪个微群打造的？你的手表或者眼镜是为哪个微群打造的？你的智能家居产品是为哪个微群打造的？今天，即使你做了电商，即使你做了微电商，也未必回答出来这个问题。我与我们的同事一起开发了一个交互指数，它是由多个指标构成的：你是否有一个针对性的服务群体？你与你的服务群体真的有具体的接触机制么？这样的接触机制演变成了交互设计方式么？这样的交互也影响到了你的生产与销售服务模式么？销售实现以后的用户也会继续被保留在交互机制里面么？如果你的回答都是“是”，那么恭喜你，你的产品就是一个很典型的互联网化的产品。其实这样的产品并不是很多。

我们经历了传播的互联网时代（新浪、搜狐、网易等），也经

历了交易平台的互联网时代（阿里巴巴、京东、唯品会、聚美优品等），互联网带来了很多的精彩，只有一样产品到目前为止还没有充分带来。我们在互联网上的确可以买到很多产品，但是互联网上买到的东西跟线下的并没有太大的差别，通常只是更便宜一点，这就是产品互联网化到来很重要的前提——如果人们买得起更讲究的产品，人们也增长了见识，知道有更讲究的产品，甚至还提出了讲究的标准，然后就去找。找不到更讲究的产品，就只能找一些勉强的、更便宜的产品拿回家，那么人们就会有一个巨大的需求缺憾：有了移动互联网化的审美标准、功能需求、风格需求和各种奇奇怪怪的需求，但并没有足够的与此需求对应的移动互联网化的产品。这种产品我们把它称为微品。一个微品怎么产生？要针对一个很特定的人群——人群不特定就无法展示出特色，而且还要找到有独特影响力的人群；选择一个特定的产品，寻求单品突破——无论投资的公司还是我们自己做的生意，我们可能做杂七杂八很多产品，能不能提出一个产品把它放到互联网上，你的消费者会尖叫？产品很多，令人尖叫的产品不多。其实现在很多互联网上卖的产品，尤其是移动互联网上，到最后都是靠减价才能卖出去的，都是靠“杀熟”才能卖出去的。有些人在开始做电子商务的时候，就是在卖外贸尾货或者内贸尾货啊，你是处理库存积压的。很多人并没意识到自己产品的差距不是在产品质量，而是在于产品的群体针对性。记得董明珠在深圳卫视《百老汇》节目中，她就认为格力的东西很好，品质很棒。大家知道她跟雷军有过一赌，他们之间真正的区别是什么？董明珠说的好大半是指专业意义上的好，而雷军所说的好是目标群体屌丝认同意义上的好。董明珠在参加节目的时候，有个

节目组跟拍的段落，显示她怎么介绍自己的产品的，很亲和，可是她不喜欢。她自己曾专门拍了一个广告，和王健林一起拍的，她觉得自己那个广告拍得特别好，觉得很专业，她在那个广告里说了无限变频节能什么的，光说那个产品名估计就长达 20 个字，现场谁也不记得，但是她自己觉得非常好。她在现场就像家庭主妇一样介绍产品，因为我们习惯了她是属于那种“此女经过之后一棵草不会留下”的形象，所以看到她家庭主妇的一面会非常感动。但是董明珠很不满意，说太不专业了，没有反映出她特别专业的一面。也就是说，董明珠心目中的专业标准和我们消费者心目中的接受标准是冲突的。你选什么标准？雷军认为消费者的标准最重要，只要消费者要我们这么干，我们就考虑这么干。董明珠认为这哪能行，咱得专业。其实不是董明珠公司的东西不好，而是认同性上做得还有距离。我经常把有专业品质追求与质量实现能力的制造业品牌，称为工业 2.0；而格力这样有质量保障能力又有自己渠道的企业，称为工业 2.5；而能基于与目标消费群体的交互而实现产品设计、品质管理与销售服务管理的企业，归入工业 3.0。2.5 与 3.0，这是我心目中格力与小米的区别。

关联专文 16 ——消费者尖叫的三重境界

如果消费者要得到供应都很难，那么这个时候特权与特惠才是核心。但在物质相对丰裕的时代，消费

者又得到充分信息与相对丰富的消费金融支持，那么消费者对于所得到服务的要求就很不一样了。这个时候的消费者是见多识广并且很有主见的，如果我们能把消费者的有形需求及时地转化为产品与服务内容，那么就有可能赢得消费者的尖叫。消费者的尖叫其实就是对于我们倾听消费者意见的回响，而在企业端就是对于消费者期待的回应。问题在于消费者的期待日益个性，而且快速变动。

先说说消费者尖叫的三种情形。一是显性需求的明确满足——太棒了！一如预期。这里预期是清晰的，但可能市场的供应还没到位或者没有充分到位，这时候有快手出手了。这得是有心人，很有心，很留心，也许不是总能做到，但有些时候做到了。二是消费半隐性需求的满足——模糊，还没完全清晰，但有了轮廓或者偶尔的闪现——对，就是这个！隐而被现是一种如在梦中的感觉，隐约认识但又不是那么清晰，这个需要我们对于消费者的需求碎片与偶尔表现有细致的追踪，判断其规律性价值与规模化价值。三是超出期待以外，但是吻合基本生活方式逻辑的需要——哇噢，这也可以有啊！这种意料之外会开启消费者消费的新方向，也能成为奠定其消费转型的基石。

有人关心尖叫的获得机制：目标群体的选定和大量发散性互动获得与消费者推心置腹的机会，在这个过程中累积大量的沟通资料与各类生活轨迹的信息，为此建立与借

助于社区化的目标消费群体沟通是重要的，尽管不需要线下的同吃同住同劳动，但可以有线上的同乐同享同改变，这样的生活方式的线上化存在，使我们可以有直接的对话人群，让消费者更加具象化，也让消费群体参与我们的经营管理行为，在前后台与内外部之间的那种传统隔离被打破。很多人注意到了网络颠覆了某些产业，但是真正重要的是网络尤其是移动互联网改变了人们的信息获得方式、生活方式与工作方式，因此才在本质上改变了所有产业赖以运转的传统基础，从而也对管理和治理的模式提出了新的挑战。

由于信息获得模式的改变，网络化消费者的信息周期与认知周期大大缩短，消费周期与生活变换周期也随之缩短，因此能尖叫的周期也大大缩短，尖叫效应的价值周期也大大缩短。要保持尖叫频率和具有可持续的尖叫，就需要更为稳定长效的消费者信息交互机制。而在本质上，尖叫的开发与维护导致了经营管理模块与方式的重要改变，比如设计将会变得更为动态，时刻注意直接吸收消费者的创意，而生产与物流的管理过程也由以往不怎么对外暴露的内部管理变成了也需要了解消费者对于他们的期望。为了保持尖叫，预售以及饥渴营销这样可以延长消费周期的策略也变得很重要。

当然，互联网时代人们很有见识，讲究品质是没有错的，但是也有一个怎么讲究的问题。有一个著名的中央空调厂家跟消费者一

起互动讨论中央空调应该做成什么样。中央空调设计师说的，似乎永远是压缩机有什么创新，布局上有什么特点，都是看不见的，因为压缩机装在里面看不见。而大部分消费者提的意见都是出风口要改变。为什么？中央空调的出风口只能在里面，只能看到几条叶片与圈圈，出风口为什么不能垂下来，像有些灯具一样，可以高高低低错落地挂在其中？为什么中央空调的出风口永远只有这种颜色，为什么不能变成彩色的？如果变成彩色的，与其他中央空调看起来不一样了吗？设计师说这不行，因为这个东西出暖风、冷风，温度有很大的变化，搞成彩色会掉漆。掉漆只有两种可能，第一漆不够好，第二材料不够好。这在设计上可以调整，从来没有干过，不代表不能干。如果是一个信息对称化的消费者时代，消费者要有发言权，不是一个设计师个人引导产业和消费，今天是研发设计师与消费者共创的时代，这就是交互设计。交互设计实际上对很多大学设计学院的教学提出了很大的挑战，我们今天大学里绝大部分学设计的年轻人是不懂消费者的，因为学设计不学消费者心理，学设计的学生通常是学工艺美术学的，很多人也不懂技术这一说。

小米	海尔
Zara	三个爸爸 路途乐 望客
零号线	优衣库 雕爷牛腩

交互实践的品牌模式

关联案例 ——基于交互的项目案例

案例 1：零号线交互机制总结

零号线有两类重要社群，一边是活跃的有思想的吃货社群，一边是具有互联网思维的餐饮企业老板群。在零号线平台上，餐饮企业老板可以用社群交互的方式打造极致菜品，然后根据菜品的订单情况和参与设计的吃货们以分红方式分享利益。这个事情，可以说做就做，开发周期在两周左右。如果你是一个餐饮老板或大厨，可以在吃货社群中发起一个菜品设计的活动帖，号召有想法的小伙伴们一起开发极致单品（活动招贤贴要有趣好玩、有煽动力、有吸引力）。凡是参与本次菜品交互设计的小伙伴们，一般会被要求缴纳 50 ~ 100 元的活动参与费，用于购置设计过程中必需的产品原材料。那大家的收益是什么呢？小伙伴们可以享受这款单品的销售分红（具体的分红机制是由商家自己设定，零号线也会给一些建议）。当报名时间截止时，活动发起方会迅速组建一个新的微信群，带领这些有创意的小伙伴们启动高效密集的交互活动，这种交互不仅有线上的互动激发，也有线下的动手设计，大家从菜品的概念创意、口味、色彩、造型上全面讨论、创作与试吃，期间不断优化，两周左右，一款极致的菜品就诞生

了。接下来，活动发起方在零号线上自己的线上店进行销售，等待消费者用钱投票，然后根据之前约定好的分红机制和参与创作的小伙伴们进行利益分享。

案例 2：设计师 VS 社群，交互式设计模式成就一个快成长品牌

淘品牌七格格，一家网络原创服装品牌，大胆采用和粉丝交互设计的模式，仅仅半年多，就从一个不知名的品牌一跃成为淘宝女装销售第 4 名。它每月最少推出 100 ~ 150 个新款，保证店铺内货品不少于 500 款。这样高频率的出新速度，与其创作模式密不可分。七格格有上万名忠实粉丝和很多 QQ 群，每次要上新款的时候，七格格首先会将新款设计图上传到店铺上，比如准备开发 60 ~ 70 款新装，就会设计出 200 多款上传到店铺，让网友们对新款投票评选，并在 QQ 群中讨论，最终选出大家普遍喜欢的款式进行修改，然后再次上传到网站，这样反复几个回合后，就开始生产、上架。在这个过程中，七格格不仅汇集消费者的智慧，完成了更具市场竞争力的款式打磨，更重要的是，在这个交互的过程中，也巧妙地建立了品牌与目标群体之间的深厚情感，大家由卖方和买方的角色，变成了朝夕相处在一个团队里的玩伴，并且在其中消费者很享受被赋予设计主导权的新鲜感和成就感，所以产品大卖也在情理之中。

案例 3：大悦城的数据管理

朝阳大悦城将 POS 机系统和 CRM 系统打通，同时微信微生活卡与实体会员卡打通，其意义不仅可以提升用卡环境的便利性、将客户体验落到实处，还可以更好地了解消费者的消费偏好和消费习惯，从而更有针对性地提供一系列会员服务。

此外，朝阳大悦城在商场的不同位置安装了将近 200 个客流监控设备，并通过 Wi-Fi 站点的登录情况获知客户的到店频率，通过与会员卡关联的优惠券得知受消费者欢迎的优惠产品。同时，朝阳大悦城还通过海量的调研问卷及定期的小组座谈、深度访谈，深度理解消费者本身的特质。

通过多元的数据整合，朝阳大悦城的交互数据发挥了最大的价值。

通过对车流数据的采集分析，朝阳大悦城发现，具备较高消费能力的驾车客户是其主要销售贡献者，而通过数据测算每部车带来的消费，客单超过 700 元。商场销售额的变化与车流变化幅度有将近 92% 的相关度。为此，朝阳大悦城对停车场进行了改造，如增加车辆进出坡道、升级车牌自动识别系统、调整车位导识体系等，力争吸引驾车客户。此外，它们还调整了停车场附近的商户布局，极大地提高了优质驾车客群的到店频率。

在大量数据研究的基础上，信息部认为优质会员是提高店庆活动的关键，必须想办法将最优质的会员吸引到店，刺激他们充分购物。信息部根据超过 100 万条会员刷卡数据的购物篮清单，将喜好不同品类、不同品牌的会员进行分类，将会员喜好的个性化品牌促销信息精准地进行发送。同时设置会员到店礼、高额买赠等活动，刺激会员尽早到店，并释放大单。信息部还根据会员的消费记录，抓取出了在零售方面最有爆发力的 TOP 100 会员，并对其进行电话邀约，针对这些高端 VIP 设置了当日满万元赠全年免费停车等服务。

案例 4：优衣库等服装企业的门店交互

背景：大多数服装门店都有展示大屏幕、产品橱窗，但更多的是品牌广宣、新品介绍等，实际效果不佳，既不能增加客户的黏性，也不能增加用户的消费。

在日本，以优衣库为代表的若干新锐服装品牌开始尝试在门店做好用户的交互，不仅能够积累用户的数据，也可以通过趣味性的增加，提升消费者的品牌黏性。

方式 1：O2O 活动设计

步骤：

拍摄品牌门店照片/ 说一些节日最想说的话，然后在微信端上传到品牌公共账号。

消费者上传的信息在门店橱窗上展示。

消费者在微信端参加抽奖。

中奖消费者在门店领取奖品。



方式2：新品拍照分享进行推广

配合新品上市使用。

在互动大屏幕上呈现时尚、休闲主题的背景色。

消费者站在屏幕前一定距离内，就可以置身于背景之上。

消费者可以录制视频或者拍照。

照片同步上传到品牌的公共账号和互动页面。

消费者可以随时获取照片和视频，并通过社交媒体分享。



方式3：产品展示与关联推荐

之前的产品橱窗更多的是品牌 + 新品展示，缺乏与消费者的互动。

在这个交互屏幕上，消费者可以看到很多不同的具体产品。

消费者单击某个产品，产品则放大，给到较为详细的产品介绍。

同时，在放大产品周围，按照购买的关联关系由近及远进行产

品推荐。



方式4：给家长休息时间，增加滞留时间

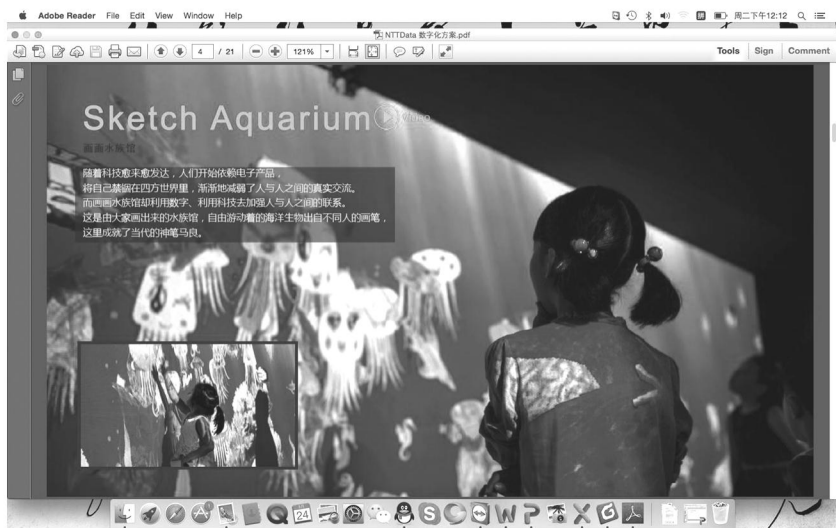
这个不是单个门店的交互，而是适用于大型的 shopping mall。

多数三口之家逛街模式是妈妈兴致高，而爸爸、孩子兴趣度不高。

Shopping mall 则开辟了一块较大的活动空间，搭建起电子屏幕。

以水族馆为主题，放映各种水生物在屏幕中飘荡的画面。

同时，有一片绘画区域，家长可以带孩子在这里绘制各种水生物之后用特定的扫描仪对作品进行扫描，就可以跃然屏幕中，也飘荡起来。这样就增加了消费者在 shopping mall 里的滞留时间，也增加了消费的可能性。



案例 5：周大福的 SCRM 管理

传统的 CRM（客户关系管理）更多的是基于消费者的消费数据，但会发现在现在有很多问题：并不是所有产品都是有规律的重复性消费，消费者受到的诱惑也越来越多；同时，社交媒体也大大发展，消费者的价值不仅仅在于消费价值，同时也会有口碑传播、品牌传播的价值。基于此，如果消费者与企业建立起紧密的关系，无论他是否有消费，都是企业需要维护的对象。

在这样的基础上，周大福将自己原有的 CRM 系统与微信、微博管理系统进行数据对接，将消费者的消费行为记录与消费者在社交媒体的偏好对接起来，形成对一个消费者个体的完整描述。

而在社交媒体管理端，对周大福的每一条微博、微信进行编码，这些编码形成一整套的标签体系，这些标签体系对周大福的产品、营销等有重要的指导价值。当消费者在社交媒体端与周大福进行互动后（微博的评论、转发，微信的点击等），消费者就会自动

被赋予这条微博/微信的标签。消费者活动越多，其自身的标签也越丰富，于是将消费者进行不同的分组，可以进行针对性的营销。

案例 6：三个爸爸

一开始，为了彻底研究消费者的需求和痛点，三个爸爸的主创团队找了 700 多位父母。怎么找的呢？首先是通过几个创始人，包括公司员工的朋友，拉来了 100 多位父母，建了两个群跟他们沟通；后来通过一些母婴社区和论坛，又拉了 500 多位父母。

这个调查不是那种问卷调查，因为你发问卷，用户填的东西未必是他真正所想；也不是一个简单的座谈会。我们发现最有用的就是在群里长期沟通。很多人都在群里，你提的问题，大家七嘴八舌都来回答。另外，通过你的问题，可能引起用户和用户之间的沟通，这时候他们不经意间说的东西，可能就是你真真正要的东西。我们各自潜伏在各个群里，大概聊了两个礼拜，通过这种方式我们发现了大概 65 个净化器的使用痛点。在这些痛点里，最后挖掘出了 12 个痛点，这是我们的产品能够解决的。

慢慢的，原来的 700 多位父母剩下 100 多位非常忠实的，这些是最基础的忠实粉丝。产品上市后，又微博招募到 50 位爱心检测员，对这 50 个人每个人都发了一套检测设备，测 PM2.5 和甲醛，让他们到处去测，大家测的热情特别高。同时在一个群里跟他们一直沟通。他们是口碑传播的关键用户。

案例 7：雷神游戏专用笔记本

它们最开始是搜集网络产品抱怨，短时间内就搜集了 3 万多条，然后对这 3 万多条整理归纳，作为产品设计的参考。产品样机生产出来之后，花大成本给用户试用。

“在工程样机方面，就生产了 30 多台，每一台工程样机的成本在 1 万以上，加起来的成本超过 30 多万元。分别送到媒体、网友处体验，就连在百度贴吧中神舟吧的一个领军人物“孤独战士”也拿到了雷神 911，并反馈给了雷神团队许多具有建设性的意见。”

一旦获得第一批用户的反馈之后，迅速更新二代，很多用户主动联系希望能免费给评测。

“还没计划要把测试机送往哪儿，就有很多发烧友主动联系，要求帮助做评测，而且全免费。这就相当于粉丝把产品评测的服务给免费承包了，企业开发产品的成本下降了。”

“最近收到的两封长信，把这个创客团队感动坏了。其中，提出了雷神很多问题，而且非常专业、正规，每个问题都写了若干建议，其中一个问题甚至提出了 21 点建议。还有一位用户，把自己的机器拆了，写了好几页纸的测试报告。”

“雷神”的成功，核心就是和用户零距离，完全以用户需求为创新目标和驱动。

2014 年 1 月 15 日，3000 台卖完，很快用户就反馈了意见：屏幕有亮点。最初，团队不以为然：按照国家标准，屏幕亮点只需控制在 3 个以内就可以。但很快，在 QQ 群、微信群、贴吧等交互平台上，越来越多的人在讨论这个问题，路凯林意识到：这就是新互联网时代的用户，你有你的国家标准，但我不买，你就没用；你满足我了，我才买你的。这就是用户思维。团队立刻进行改进，直到屏幕完全无亮点。“价格增加了 300 元，但是我们的实际成本只增加了 100 元，可用户愿意多花这 300 元。”

文章链接：<http://paper.dzwww.com/dzrb/content/20140518/>

Article03003MT.htm

案例 8：你不会不造（网络用语，意思是“知道”）吧， 潮酷创品创意大聚强势来袭啦！

作为一个自称最潮的小伙伴，你竟然不造这次超酷创品创意大聚？

让小编来为你辨明真相，就在这个平凡又有几丝不平凡的周六下午，近百名幸运的“交互体验官”在短短的四个小时中，亲眼看见了让人脑洞大开的创新酷炫产品，并在形声闻味触五感并举的体验交互中尽情头脑风暴创意想法，他们被现场和小报告社群小伙伴们誓不挑刺不罢休的热情而感染，更嗨的是在他们通过答对 APP 踏上了找寻好基友好闺蜜的道路。

（你还问我“小报告”和“答对”是什么？关注微信公众号“小报告 TinyReport”和“imdadui”试试呗）



尽管天色有些雾霾，甚至昨晚爆出了雷电交加的紧急气象预报，但依然无法阻挡小伙伴们试图体验酷炫产品的热情。

在这个吃货遍地的美好时代，活动要出彩除了脑洞大开的产品、新鲜潮酷的体验，当然少不了美味又有亮点的零食。我们在现场为小伙伴们准备了纯手工、带着浓浓民俗风的创意巧克力、

100% 鲜榨果蔬汁。在开场前先喂饱我们小伙伴们的胃，让大家对接下来的新奇体验更具期待。



节操是什么？底线是什么？要的就是嗨爆全场的节奏，场上小伙伴们迅速拉近彼此距离，这不，之后的合作多默契呀！



为了这一次潮酷创品大爬梯，我们也是蛮拼的，精心准备了一大波新鲜有趣的爆款，来挑战 100 位交互体验官的点评挑刺底线：全球最

小的无油烟智能厨房、让父母感受儿女孝心的智能远程按摩系统、声色并俱的智能灯泡音箱、最佳女用神器“如意”、倡导美丽新思维的时尚美甲、连女生都能一手轻松拎起的酷炫滑板、纯手工创意巧克力、100%鲜榨果蔬汁。小伙伴们在爆款面前，丝毫不改“力求产品尽善尽美”的本心，将槽点转化成建设性的意见，完善后续产品。



智能远程按摩系统现场体验



最佳女用神器“如意”现场免费大派送

在小伙伴们对七大爆款意犹未尽时，最受期待的产品深度交互开始了，这才是我们今天的重头戏。

我们为小伙伴们准备了时尚前卫的美甲体验、巧克力果汁新品鉴赏、潮 T 和智能灯泡音箱奇趣设计改良、钻戒新品设计互动、服装 APP 体验优化。小伙伴们在深度产品体验中，充分行使交互体验官的神圣职权，自由发表对产品设计的见解，针对槽点形成可落地的解决方案，帮助参与互动的企业开阔思路，使产品更趋完善。



爱我就请贴贴我，9名产品经理将接受近百名大众评审们的严苛考验。获奖企业获得了由主办方精心制作、全球独一无二版的大奖杯一枚，并由上海调查总经理亲自送上，在现场我们的获奖企业产品经理留下了幸福的泪水。



在全场产品互动中最踊跃、在线上交互中贡献最多智慧的小伙伴们，获得了由我们美丽的集团总裁张军女士亲自颁发的全宇宙唯一典藏版的小报告“年度刺头奖”证书以及抢先版小报告线上粉丝福利。



有一句非常经典的话，愉快的时间总是如此短暂，4个小时的思维碰撞、脑力激荡，带给小伙伴们难以忘怀的回忆，让我们期待下一次的精彩相聚！



最近我们飞马星驹企业在参加桥中设计的48小时服务设计大赛中得了集体一等奖。这不奇怪，因为我们对于加入飞马旅的创业企业，一进来就要做服务流程诊断与优化，很早就倡导与要求重视服务设计，不然怎么在服务创新中脱颖而出呢？我们说的服务设计，就是要重视设计创意与消费者洞察的一体化，熟悉与解剖消费者行动规则，优化服务轨迹；工艺美学与技术落地一体化；产品设计、渠道设计与平面设计一体化；产品关联设计与服务行为设计一体化。这个一体化做到了，意味着设计师也就成为服务架构师。因此，在交互设计的时候，既包括了产品设计、终端设计和服务设计，而最重要的是，这个设计本身基于和消费者的互动，在一定程度上来说不是传统的样式了，不是设计师精英主义的观念了，而是草根消费者参与的实践了。微品强调的是用单品，在与特定微群的交互设计中去实现突破，用迭代得以纵向延续，用衍射得以横向复制。

微店不微

当刚刚创业一年多的飞马星驹企业小熊尼奥 2015 年实现一个季度接近一亿元的销售额的时候，很多人对于微商充满了惊讶。在小熊尼奥的公司总部，总有那些殷切的微商代理人希望能见到公司负责人，央求他能够特别给他们批点可以代理的商品。在小熊尼奥身上，微店不微的原理是很清晰的。

最近我在义乌张罗义乌“微品 100”的事项时，一位做微分销软件的小兄弟说最近生意很好，他的生意就是用一键成店的方式帮助微品代理商发展更多的微店。对于一个普通的微信用户来说，你只需要点击一下就可以决定接受开自己的微店，而且店面、支付、物流都不用担心，你只是把自己的微群与微信好友挖掘出来成为顾客就行了。至少看起来，微店让创业的门槛变得很低，不影响你的工作与学习，你就可以迈进创业者的门槛了。在我看来，虽然微店不是那么一个了不起的大生意，但这就是移动互联网时代的摊子，摆一个当然比只会读书要强，因为它几乎模拟一切真实的消费者接触、供应商管理与服务沟通。在 PC 端网店处在式微的转折点的时候，熟悉与应用微店技术，不只有意义，而且很必要。

微店也有更多的讲究。在单品突破的意义上，微店在突出地推送单一产品上更有优势。结合手游互动技术，微店可以很有生机。只可惜今天大部分的微店，既没有可圈可点的微品，也没有交互界面上的趣味，而且没有尖叫产品的堆积，只剩下便宜货推销模式。

现在微店很普遍，理论上来说微信有很多的用户，大概将近 6

亿，但是你在微信上真的开一个微店是没有人给你规模引流的。你引谁呢？只能引自己的微信好友。所以我们如果认识微群，拥有微群，既可以在交互设计阶段使用，又可以在引流的时候使用。从这个角度来说，如果只做微店实际上做得可能比淘宝店更辛苦。如果只有微店没有微品，那么做微店很难挣钱。因为在移动端的消费者，可以随时随地接触到更多的产品，所以会更加挑剔。

无微不送

中国的快递在电子商务时代的成长就是一个奇葩。全世界的快递都送高附加值商品，对于大量销售日用品在内的电商并不特别青睐，所以在电子商务发展初期，“四通一达”等快递公司开始做电商快递的时候，很多国际快递公司觉得这个是行不通的，它们没有估计到我们的电商量是如此大，而且消费者的购买频率是如此高，因此小产品的快递成本可以被大批量的快递需要所覆盖。这也是为何今天即使是送单款微品，快递一样可以适用。而且逐渐地，远程快运、同城快递、最后 500 米快送，构成了完整的递送链条。随着递送服务规模化基础上的标准化技术、透明化技术与直接化递送的实现，中国递送行业的成长表现出了自己独特的模式，而且这种模式在很多人口密度大的发达与新兴经济体国家都有发展的空间。

现在很多人都在说 O2O，在我看来，O2O 不是移动互联网时代的下一步，下一步是 M2M，就是移动端下单与移动化快送，直接就把线下店面消灭了。服务端是这样，产品也是这样。如此，过去作为电子商务配角的递送行业，就直接成了新兴的移动电商产业的

支柱产业了。上海是中国的金融与服务业中心，最近易居中国联合新浪微博、分众和申通，一起开发了一个名为“实惠”的 APP，它是社区服务端的。它基本的特点是什么呢？原则上社区所有的线下店都可以不存在了，因为所有的东西都可以送货上门，包括服务化需求。对所有这些供应商有一个要求，就是把你一定量的产品变成福利，让我送人，到 2014 年年底一共征集了大约 20 亿元的所谓社区福利，然后天天送东西，每两个小时摇出一批东西出来送人，这样连社区大妈都有积极性下载 APP 了，而且再买东西的时候，因为没有线下铺面成本，每件东西比社区便民店都要便宜。

自从有了河狸家，美甲可以上门了；自从有了功夫熊，按摩可以上门了；自从有了素剪，理发可以上门了。我们最近准备投资一个 APP，专门做大妈的 APP，要把全国的大妈全部整入 APP，大妈很重要，家庭与社区里真正的灵魂是大妈。当然了，这也不是说所有的线下店都会被消灭，将来有一些创新的、必须到线下店体验的东西还可能会有空间，比如说带有创意的图书和有特色的线下店（比如言几又与 K11），可以同时帮你送东西出去和接收东西的社区终端（比如惠民谷），或者将来在房地产领域开放你的会所，不要搞成现在这样封闭的会所，而是做成创新服务的孵化区域，这样实际上还是很有机会的，因为通过这个孵化区会接触到更多的社区用户和社区居民，线下依然还有一定的空间。但是更多的线下将会被线上或者无线生活服务所替代，这种替代会导致基本上什么东西都可以送上门，而不是放在店里等你来。各种各样的快送服务达到闪送的程度，很小的东西也一样送，不只是送，还可以帮助闪退。服务的全流程就形成了闭环。

在移动互联网时代，物流递送正在发生重大的变化，在一定程

度上未来线上订线下送的模式会构成 M2M 的新产业，使得递送行业成为经济的支柱产业，并从后台走向前台，而在这个过程中很多服务于递送行业的信息服务端、专业资产以及服务于特定群体的服务环节，都可能会被拉长拉细为新的专业服务行业，并产生非常具有发展潜力的创新创业创新模式。在这样的基础上，第四方物流递送的整合模式也将首先从某些行业中应运而生。

深度垂直的微时代

全流程交互系统的三个关键因素

洞察人，建对机制，用好平台

了解用户真正的需求和关注的利益，
构建好的交互机制，
根据平台特性，有侧重地进行运营，
从而，进行持续性交互。



人



机制



平台

成功的交互平台要满足用户核心利益

	自我表达	归属感	影响力/个人地位	给予/获得帮助	找乐子/有趣事	信息/资讯获取	获得物质回报
微博	★		★		★	★	
论坛BBS	★		★		★	★	
视频/音乐/图片分享	★				★	★	
基于个人形象展示的社交网络	★	★			★		
自发形成的兴趣小组		★	★		★		
消费点评			★	★		★	
问答	★		★	★		★	
商务社交网站			★			★	★
社会化电子商务			★			★	★

用户交互能力与需求存在差异



交互的内核

移动互联网时代的创新服务业发展，朝向两个方向同时推进：一个发展是更加垂直细分化，还有一个发展是更加平台整合化。现在很多人都知道在资本市场上做平台比较受欢迎，因为它容易规模化，但是我们知道做平台基本都不挣钱，而且最重要的是平台上很多人既不挣钱，干的活还不是特别好。现在移动互联网时代进入一个很重要的风向——垂直。对于一个天使投资人来说，在 2015 年什么是选择项目的核心？垂直，深度垂直，重度垂直。无论是 B2B、网络金融、无线服务还是车能贷、生活立方、好心人、车来了、E 租赁、一空网……这些创业项目都是这样的。在产品互联网化领域，这个垂直空间尤其大，大到还基本上没有开始。以 90 后男生为例，如果我们把 90 后男生分成两群人，一群人很爱玩手游，另一群人很爱学习但基本不玩游戏，对于一家做运动鞋的公司，要做移动互联网化产品的交互设计，在两个群体之间玩手游的群体的价值可能就比较爱学习的群体大。因为玩手游的群体不仅会玩，还在

互联网上搜集信息、传播信息。爱学习的穿了运动鞋可能都不怎么运动，因为他的运动成绩不好，买了以后也不会传播。而如果卖给爱玩手游的人，他哪怕不做传统运动，也会在网上到处和人说。为什么？因为设计的这个运动鞋是游戏风格的，具备他所喜欢的游戏符号的特征，上面专门设置运动式的小纽扣，可以别上游戏符号代表他玩游戏的水平，这个就很酷。基于与 90 后的游戏人群的交互设计，我们相信可以干出一个小米级的运动鞋出来，而你在大众平均值里找不到真正突破的方向。

模块四 交互的操作



关联专文 17 ——成为一个架构师

很多人在看到“架构师”一词的时候会觉得很陌生，陌生到似乎都还没有听说过。可你一定知道乔布斯，他的头衔就是首席架构师；同样假如你有幸与丁磊交换名片，也会看到他的头衔是网易公司首席架构师，而不是其他你所熟悉的种种抬头。似乎悄然间，架构师这一职位变得崇高无比，成为职场上最让人羡慕的职位。

这时候你会更加迷茫些了，是不是？是不是只有乔布斯、丁磊这样的人才能被称为架构师，架构师是不是只存在于软件技术领域？当然了，在这里我会为你一一解答。架构师实际上就是软件的总体设计师。打个通俗的比方：邓小平是中国改革开放的总设计师，用时髦的话语来形容就是邓小平是中国改革开放的首席架构师。架构师的形成一定是在实践中积累起来的，而并非上了几次课，读了几本书就可以成功的，架构师是在工程实践中培养出来的。

举个例子，在软件行业中，一般提到的架构师是技术架构师，而忽略了领域架构师或者领域工程师的概念。一

一个好的领域专家一定是业务领域的架构师，他能够给出某一个业务领域的架构，只有技术架构和业务架构紧密结合才有可能创造出一个好的系统。架构师是客户需求和开发者之间的桥梁。那么，如何成为优秀的软件架构师呢？首先必须具有丰富的软件设计与开发经验，这有助于理解并诠释所进行的设计是如何映射到现实生活中去的。其次要具有领导能力与团队协作技能，软件架构师必须是一个得到承认的技术领导，能在关键时刻对技术的选择作出及时、有效的决定。最后是具有很强的沟通能力，软件架构师需要经常与客户、市场人员、开发人员、测试人员、项目经理、网络管理员、数据库工程师等打交道。所以，无论在技术方面、管理方面还是市场方面，一个优秀的架构师必须面面俱到，只有这样才有助于设计出一个满足客户需求的体系结构。

《大道至简》的作者、支付宝（中国）公司业务架构师周爱民在《架构之美》一书中曾写过这么一段话：在大多数人的谈论中，架构是一个目标产物，而作为架构师的责任就是去生产它。所以无论如何，架构是可以“做”出来的，而且也应该有一些“做”的方法、技术、技巧。有人问过我：架构的最主要产出是什么？我的答案是：图。这里面有两层含义：一层含义是如同建筑师描绘的蓝图一样，用于引导实施者；另一层含义是架构师头脑中清晰的目标系统。如果架构师头脑中没有系统清晰的图像，他是没有办法把它画出来的。

现在，微软的决策者比尔·盖茨就是“首席架构师”。设立这个特殊职位是因为无论在微软还是在其他公司，首席执行官没有时间管技术，而很多所谓的“首席技术官”却都是没有实权的科学家，决定不了技术发展方向。但是，在一个技术主导的行业里，一个企业没有技术方向的最高决策者是不行的。

在国内，很少有软件企业拥有独立的架构师。通常一个软件高手可能既是项目经理，又是软件架构师，还是软件开发者，有时还要客串测试人员。其实这对软件的开发周期和产品质量是很不利的，因为一个人的观点立场是很片面的，而且各方面的工作与压力会影响一个人的情绪，情绪会影响决策，决策会影响结果，所以这是一个很值得深思的问题。

又有人会问了：是不是架构师更多的是在软件领域，跟其他行业无关？错！在过去或许架构师更多的在软件行业，但未来，每个企业都应该有自己的架构师。虽然很多的企业都会有架构师一职，但是更多的架构师只懂技术不懂市场。例如，我们在星驹走透透的时候，可能企业某一个两个方面有比较突出的地方，但是在整体模式上还缺乏一些东西。我们走透透就是帮助企业做一些架构方面的调整。架构的真正意义是战略管理层面的方针，所谓战略就是只有想明白一个点才能理清整个事情，这就是我们所说的战略性思维。一个真正的架构师就是要有这样整体观念，去设计整个企业模式，有完全的架构概念。

通俗来讲，一个合格的架构师，需要透彻了解企业所在行业的情况，会根据客户需求分析的结果，准确定位目标群体，设定企业整体架构，做好规划，从而最大限度地进行高效资源分配与管理，而且具有极高的市场敏锐度，能够引导并带动市场趋势，让其他人无从招架。架构师的工作就是制定公司的长久发展路线图，并确认公司每一个部门的工作计划是互补而不是重叠的。因此，架构师需要与公司各部门做好及时的沟通、工作情况汇报或者风暴会议。做这样的风暴会议，既能在会议中得到架构师的反馈，而且各项目团队会为了应对可能在风暴会议中出现的各种问题，在汇报前进行彻底的市场调研，这样就避免了闭门造车的风险。

而我本人在公司的业务发展转型中，也在不断尝试和实践架构师的工作。在辅导飞马星驹企业的过程中，我的工作本身也是在辅助完善星驹企业的业务架构，支持创始人成为不仅仅只是商业模式上具有某一个强项的创业者，而且成为能够从目标管理角度来说掌控、布局公司管理要素的架构师。

微社群是交互的基础

社群或者说社会群体不是新鲜东西，本来社群就是以某些特殊的社会特征标示出来的细分社会人群。但是，移动互联网意义上的微社群具有规模有限、特征清晰、定义简便、发起容易、自主管

理、自由进退的特点。在这个意义上，微社群大大降低了社会组织成本，也提高了社会沟通效率。在居委会当个领导有很复杂的程序，正式社会组织的领导都有复杂的产生过程，但是在微社群的意义上，人们可以很方便地形成自己的群体，并且成为群主或者博主，尽管不是所有的社群都运行良好，但是至少人们可以直接检验自己运行与管理社群的能力与水平。

我有四个微信账号，第一个有 12 000 个粉丝，800 个微信圈；第二个有 5000 个粉丝，大概 120 个微信圈；第三个有 5000 个粉丝，大概 60 个微信圈；第四个有 3000 多个粉丝，大概 30 多个微信圈。我有一个理论，人与人之间能够交流互动四次，这哥们儿就有当铁粉的可能。2015 年春节的时候，我发了条祝福语，期待大家岳来越好，在个人朋友中得到了 8000 个积极回应，而且好几个人说看看新的一年一起整点合作，而且真的还达成了好几个合作。大年三十我从傍晚 6 点钟忙到半夜两三点钟，就是为了给大家发这个信息。移动社群是需要经营的，我希望大家选择重点社区认真管理下：看到好的照片放进去共同欣赏；看到好的段子弄进去逗趣；偶尔进去打个招呼；做一个积极分子，因为你在社区中扮演积极分子的机会越多，他们被你调动的可能性就越大。我在这里给大家讲讲关于微群交互维护的 4 个原则：

第一条，如果你有 10 个朋友，把他们放到同学微信圈，你在里面跟他们有交往，这 10 个人被组织在一个圈里面，同时有交往频度的人，他们所发挥的能量与可使用价值，跟 10 个分散的抽象的但无经常联系渠道的同学要强大得多。

第二条，当大家之间互动起来的时候，如果全跟你互动，你说

一句话大家都回一下，那么集体互动的能量超过个体单独和大家互动的能量之和，因为不只是大家与你之间，大家与大家之间也找到了互动的契机，就会发展出更加多元的集体交叉互动。

第三条，你拉一个 500 人的微信圈，使其活跃起来尤其是长期活跃挺难的。我的社会学博士论文就是研究这个的，管理一个居委会，要把居委会搞活起来，并不是一个居委会 800 户都很活跃。通常一个社区居民有 15% 的活跃度就是非常好的社区，15% 的人交叉参加不同的活动就能够把整个社区带动起来。所以社会运行的原理不是人人都成为积极分子，大部分人不可能成为积极分子，这样积极分子才有脱颖而出的机会。群体心理学的研究表明，100 个人中间可能有一个人是天然可以当领袖的，有 4 到 5 个人是天然愿意当积极分子的，有 70 个人是看热闹的，有 20 个人是说风凉话的，有 5 个人是提反对意见的。只要热闹起来就有人看，互联网上最重要的是热闹。如果我们说话很平淡，那谁会关注你？在网络上说话得有格调，这样才能吸引较多的人，做其他的事情才有了前提条件。

大家现在穿的衣服都挺时尚，但所谓时尚爱好者就是时尚消费市场中不明真相的社群。你问问那个社群成员为什么今天这个样式算时尚的，他说不知道，大家都在穿。你问为什么今年紫红色代表时尚呢？不知道，群众不明真相，他才会买。网络社群里的原理也是一样的，有 15% 活跃就已经够高了，就比一般的线下社群活跃度高了。理论上一个 500 人群真正要活跃，有六七十个人带动就已经很棒了。

第四条，往往在开始建立一个移动社群或者参加一个移动社群

时，大部分时候没人说话，都在围观，甚至连围观的都没有。一群人在一起，我们怎么维护呢？我们过去做朋友叫无事不登三宝殿，我告诉你有事老登三宝殿的不好使。我们得培养一个习惯，没事也跟大家说话，给大家提供一点信息。最近我拉了一个投资人微信圈，我每次和大家说三段话，教大家怎么做天使投资人。这个群体特好，我说完就有积极分子负责天天搞语录，语录搞完一个人负责传 10 个微信圈，管什么用？传播。他们传播我的语录代表什么？你是教父级别，你不能自以为我是教父，这不好使，有一帮说你是教父，那不就成立了吗？我们往往在开始进入一个社群的时候，对自己有好处我参加，但是没有直接利益我们就会冷淡了，在冷淡中成为不明真相的群众，我们要成为积极分子才能把更多的人脉运用起来。同时，在不断体会新鲜事物和交往新人的过程中才会加深我们与他人的关系。在微信圈积极分子与大家互动的过程中会慢慢拓展大家的知识面、信息面，让这些积极分子扮演自然的社群管理者，过一段时间换换人，来点新鲜血液。

其实，管理一群人尤其是能进行交互并不容易：首先要有一群符合目标消费群体的人在那里随时随地可以接触到。其次他们还乐于贡献自己的观念与意见，重要的是贡献得还够丰富。再次，当很多人贡献信息的时候也不是像我们以为的那样，随便就明白了，很多人与你说话，你怎么分辨大家在说什么呢？最后，大家在前面分享的，如何进一步深化分享，因此我们要与一群人保持可持续的社区关系需要有专业的设计与管理。

关联专文 18

——基于社交媒体信息的车 e 评服务

人类的沟通方式经历了三次重大的变革：信件，电话，互联网。载体在变，沟通未变，表达自我依旧是人类的内在需求。今天，越来越多的用户通过网络发声，他们表达着自己的情绪、兴趣、行为、关注点、地理位置、移动轨迹、社会关系链，而其中 40% ~ 50% 是关乎产品和服务体验的。网络信息成为企业了解用户信息的一座富矿。这些海量的与企业相关的 UGC，输入到企业的产品研发、营销推广、产品售卖、服务维护的全流程后，就构成了企业与用户交互的新型模式。

然而，当我们试图在海量、非结构化的数据中爬来爬去时，总感觉事倍功半，有数据没分析，犹如挖出成堆的煤炭资源，无法燃烧释放能量，表面化、碎片化的信息无法为企业决策提供深入的参考。因此，只有把无序变得有序，把表面变得深入，把信息变成价值，才能真正释放数据时代的价值。

“车 e 评”依托零点 20 余年行业积淀的 know-how（汽车企业不轻易对外开放的技术绝密），以汽车洞察和知识

解读为基础，对词语之间的关系进行专业的建构和再加工，而非简单地停留在词语计数和声量统计。其采用先进的大数据分析技术与云服务平台，把线上海量且无序的信息提炼、结构化，进行深入、可定制化的分析，并快速、可视化输出，帮助企业真正地“看”懂用户，在竞争中制胜。客户仅需要开通账号，就可以随时随地访问数据，不仅服务便捷，成本低，更可以实时观察趋势变化。

通过车e评，汽车企业可以看到不同网络平台上的一站式信息汇总，目前涵盖了汽车行业UGC的90%以上的平台。同时，汽车企业可以看到不同地域、不同阶段、不同层级、不同网络属性用户的信息。

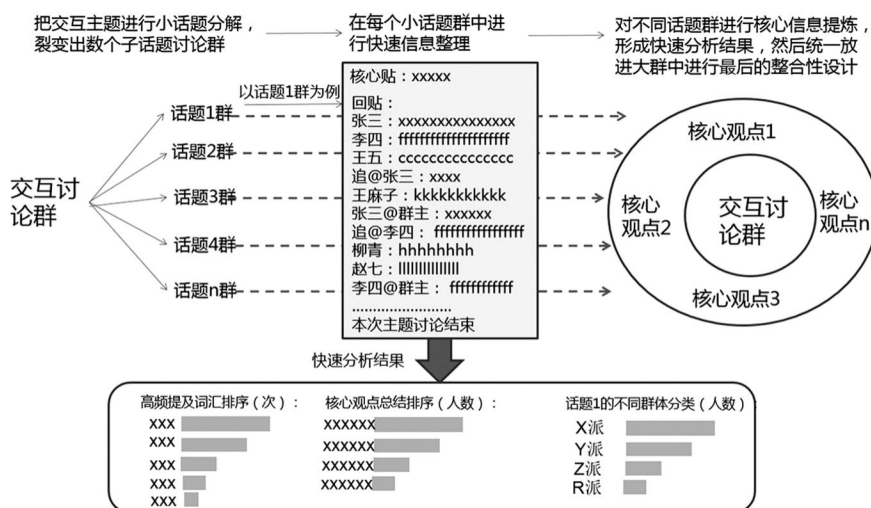
通过车e评，汽车企业可以看到自己的品牌和竞争品牌在汽车销售与售后服务过程中的总体表现和典型事例，既可以追踪自己品牌表现的变化和优劣分布，又可以与行业基准对比，同时针对典型事件，可以直接检索到具体情境，以实现总体服务管理与具体操作战术的调整。

通过车e评，汽车企业可以看到产品与服务表现对于销售的促进与抑制强度，理解激发用户购买的临门一脚和购买势能储备的基础能量，从而深入了解消费者，并明确自身品牌与竞争对手相比各自的特点。

通过车e评，汽车企业可以看到驱动品牌发展的关

键指标的变动，以及市场空间的动态变化，从而了解市场活动对品牌的拉力与扯力，及时调整信息传递与战术方向。

车e评的模式还将扩展到其他行业，并且基于零点对于不同行业关键要素关注点的独特积累与见解，形成不同的行业化体系。在这个平台上，企业得到的不是数据报表，而是对消费者交互信息的商业化洞见。还等什么，快到碗里来！



交互信息管理方法

当企业有个设计主题时，可以依托微信平台或自己的 APP 平台，建立一个交互设计师与目标消费者群体实交互的移动社群，参与人数可以从几十人到几百人不等，这取决于群主的号召能力和组织能力，以及设计主题的复杂程度、目标消费群体的广度，可灵活

设定。比如，设计一个创意的杯子，这是一个相对比较简单的设计主题，几十人的群也是可以的；但如果群主的号召力强，而且想借着交互，后续发起自媒体传播活动，就可以设定成几百人的交互活动。

在进行交互时，为了使得交互质量更高，可采用以下步骤进行：

Step1：确定一个交互主题，打造一个极致单品。比如，设计一款夏天的女裙，就是一个单品；而设计一款女装，就比较多元和模糊。

Step2：裂变话题群。把交互群里的成员，根据其兴趣或适切性，分解到若干子话题里。比如，有的人对女裙的花色设计很感兴趣，有的人对款式造型设计很感兴趣，就可以分成不同的子群里聚焦讨论，如“色彩邦”“造型狂人”等

在每个话题群中，交互讨论由一个核心主题贴开启，明确本群讨论的聚焦小主题，然后大家展开讨论。过程中可进行交错地追问，直至讨论清楚为止。讨论结束后，由本群的交互信息管理者快速统计分析出“高频提及词汇”“核心观点总计及排序”等。

Step3：整合组装式交互设计阶段。由交互群的总舵主发令，号召各话题子群的成员归队到交互群中，带领大家在之前分别讨论结果的基础上，进行最后的整合性设计。

关联专文 19

——服务管理创新机制

架构师。最著名的架构师大概是乔布斯了，现在有不少的 IT 企业开始设置架构师这样的职位，最近去参观我们首期星驹创业者之一的纪中展参与在南京设立的天使投资机构中也设立有架构师这样的职位。架构师是在整合消费者需求与体验链条和管理配合度的基础上形成的，是管理服务设计一体化工程的管理者，其设计行为包含了产品、服务触点与品牌形象，而最重点的是超越了点设计与环节工作，用整体效能的思路来理顺内外部价值链之间的关系。这需要架构师要有适当的设计意识、管理经验、经营能力、革新趋势。与一般的策划相比架构师更专注与深入，与一般的设计师相比架构师更整体与扩展。对外架构师能够帮助消费者找到更完整与匹配的消费选择，对内架构师能将分工中的协作模式优化到较高。创业企业通常快速经历企业成长的历程，这个成长的自觉模式在于将组织发展与服务模式的升级周期化与有意识化，而在这个过程中架构师的作用就非常突出。在较大的公司中革新产品与重大项目的架构师，能够为本项目的存活与发展做出更好的规划、整合与管理，是提高产品价值与成

效的有意义的措施。一个公司的 CEO 需要是架构师，但是不是所有的 CEO 都真的在架构师的高度之上，很多 CEO 只是资历累积后形成的老资格，是个技术专家或者产品专家，或者是个创新驱动者，或者是个对外发言人与客户销售大家，或者是个团队协调者，而所有这些角色只是架构师角色的一部分甚至是一小部分。

体验官。我本人有幸担任平安寿险的首席体验官，而且在自己领导的零点研究咨询集团中长期应用神秘客户技术与客户满意度追踪研究技术帮助企业获得顾客体验的数据与信息，总的来说对于服务链条中的工作指标既可以通过定期与不定期的满意度监测而把握，也能通过神秘客户的拜访与模拟体验而加以监控。但是体验官模式则更加简化与快速，适合创业企业尤其是服务企业的操作。在典型的服务体验官的操作中，可以选择活跃用户代表、观察力敏锐的营销专业人士与媒体舆论领袖、服务业异业创业者或者客户服务管理者，在适当的时空下进行服务的全流程或者部分流程体验，并且进行适当的记录与证据保存，并整理为体验日记提交给企业。这一体验也可以多媒体网络日记的方式，在微信圈或者其他互联网空间中给予公司服务管理者参考，或者给领导人作为互动依据。体验官可以制度化，有多人参与，并且长期保留。

服务设计工作坊。邀请创业企业提出自己在服务设计中遇到的关键难点，然后组织各自的活跃用户、行业设计师、行业营销专家、客户服务人员、服务设计爱好者，打

破人群组别，重新分组，进行任务的定义与概念开发。这一方式将跨界、用户参与和实操者参与的元素做了整合，从而有可能让概念更具有落地性。而后续的专业设计者则在这一概念方向上进行设计操作，使营销洞察与设计灵感的结合有了更大的可能。服务设计工作坊发现关键节点，进行产品、渠道、传播的一体化设计，最后为用户呈现最为简洁便利的产品或者服务，从而让目标项目获得更多的“傻瓜”用户。类似于桥中国际这样的机构用服务设计工作坊这样的方式倡导服务设计，而作为服务设计领先倡导者的飞马旅组织星驹企业是在流程优化的基础上从事关键环节优化与问题解决的设计工作坊。

消费者长生命周期管理法。20年前我创办零点的时候，我的第一个客户是万科，到今天万科依然是我们的客户；16年前我们在汽车行业的第一个客户是生产农用车的北汽福田，今天北汽福田已经成为全球商用车领域的核心供应商，它还是我们的客户。当SAMRT或者奔驰愿意在顾客购买他们的车的时候，签订一年半以后再加钱就可以更换新车的合同，而他们自己则重点去发展二手车、二手车业务的时候，这意味着奔驰公司获得了一个具有长生命周期的顾客，而它自己的产品设计与服务设计的路线就不只是开放式的创新，而是在它的持续客户范围内的意见获得与用户参与。同样，这也是星河湾房地产小区开发商的经营逻辑，如果后面的小区购买者有50%~70%的顾客

是前面顾客或者是他们推荐的顾客的时候，那么我们就需要有一种不同于总是面对新顾客的“重新开始”的开发与服务理念。当然服务老顾客不见得就一定简单，因为让老顾客有新鲜感是与让新顾客有新鲜感不同的两种感受产生机制，也一样充满了挑战，但是在顾客获得成本上，持续性客户具有显著的优势。因此，通过建设数据库或者数字化将顾客保留在可接触的状态、形成线上社区类可持续互动的机制、形成企业自己的客户分类提炼跟踪服务能力就变成了企业的某种重要竞争力。对于服务业企业来说，由于大家都是轻资产与快周期的创造者，顾客获得成本高，而顾客维护价值更高，因此探索长周期管理之道，对于服务业创新创业者更加重要。今天更多的信息化平台与工具为大家从事这样的管理服务提供了可能，创业者们需要有这个概念。

关联专文 20 ——与陌生消费者交互

有些创业者与企业开始意识到与网络上的消费者交互的重要了，因此试图开辟一些与消费者交叉互动的渠道与途径。我看到更多的情况是，有些人以为整天在做电子商务就一定知道消费者的想法，是的，你可能知道现在的货

哪些卖得好，但你可能很难知道哪些货可以卖得更好；有些人有机会接触消费者的投诉与意见，但是你可能很难得到消费者的系统期望与提议；有些人可能会有意识地与某些接触比较多的消费者交流，但是你可能会在不知不觉中疏忽那些并没有与你直接接触的消费者，而我们接触谁与不接触谁，可能有某些自觉与不自觉的标准；而最可能有一种偏差是，我们会把自己作为一种消费者的感受以及周围同事与亲友的消费感受和某些专家的消费观察与评价，当成了消费者意见。说起来在互联网上接触消费者容易，实际上我们会发现对于如何合适地接触消费者很多网络创业者与网商还是一头雾水。

专业的消费者研究规范中要求，要去除访问者熟悉的访问对象，要去除属于同行或者专业研究相关服务与产品的专家，要去除专门的营销服务人员或者网络服务人员。去除这些以后会剩下谁？典型的、如同我们在大街上碰到的、在网络上偶遇的完全陌生的消费者，这些消费者的特点是不会进行某些领域知识特别的专业积累，发表意见的时候不受情感或者私情考虑的牵连，以自己的消费感受和观察感受为唯一或者核心的依据，而且因为陌生的突然要求，消费者也不需要做长期的心理准备而产生防御性或者伪饰性考虑。因此，找到与选择陌生消费者去接触、询问、沟通与互动就显得非常有必要。当然，也有人提出找到完全陌生的消费者去做互动其实很难，是的，这就是专业的消费者互动服务需要专业服务机构的原因。专业的消

费者互动服务如何寻找与组合陌生消费者？可以想象一个互动池，这个池里面有专门开放式地征集来的消费者，也有因为已经成为某些产品或者服务的客户而在客户库里的消费者，还可以是为了加强互动与产生超然创意而发现的产品极客，如果必要也可能选择进来部分特定的行业专家型观察者，在这样的一个互动池中，我们一方面希望有典型的陌生消费者，同时还希望有典型的高影响力消费者，甚至还希望有对于典型消费者产生刺激与启发作用的非典型专门人士。而在互动的过程中，有完全开放的讨论与讨论意见萃取，也有主题性的深入挖掘，还有针对性的概念与标的物测试。一套专门的工作产生专门的价值。

关联专文 21 ——做第一代交互参与者

有很多人会抱怨我们的很多服务还不够有创意，还不够如意，还不够及时；我们也会批评一些产品还不够创新，还有显而易见的遗憾，设计周期太长；我们还会嫌政策设计对公众意见的考虑不够、没有我们一般年轻人或者利益相关者的参与。如果，我们真的有机会被邀请发表意见或者提供建议，那么我们怎么做？就像零点的“i 要火

系统”在协助企业建设消费者信息交互系统的时候，邀请更多的先锋企业和前卫的测试员与参与者，大家可能在想这个新的职业有什么特殊价值？

在公益领域，人们已经接受了各种志愿参与的方式，而且不少志愿者也积极主动地参与特定领域与项目，从提出意见到参与行动的很多环节。一定程度上，关联利益者与热心人的交叉互动与合作参与，在公益领域中已经有了很多经验与实践做法，人们的参与是心甘情愿的，而当出现问题的时候对于解决问题的进一步参与也是有责任感的。如果我们把同样的参与精神推广到商品设计与服务供应的全过程，推广到社区服务与公共服务的全流程，那么我们可以期待得到的成果也就会完全不同。事实上到现在为止商业与公共领域产品的产生与供应过程，还是与一般人没有多大关系，大家获得的是一种内幕策划与管理的结果，尽管有自我选择空间与出现问题状态下的投诉与意见机制，但这不改变我们得到的产品异己或者反差的基本现实。

理论上来说，在商业领域本来是比较可能实现与消费者之间的互动的，而且实际上大家本来也有接触消费者的机会与做市场调查的条件，但是鉴于学习成本、时间成本与费用成本的考虑，绝大部分的企业经营管理者在过去并没有把消费者参与当成一个最为重要的工作，比较而论模仿与山寨、拍脑袋与直觉、投机性地抓机会与资源性考虑主导了绝大部分的商业决定，很多时候很多人也把自己的

消费经验与周围亲友的反应当成了确凿的行为依据。即使有了互联网与电子商务，大部分企业并不主动预先与消费者就产品设计与未来的革新做互动，大部分的消费者互动机制设计为交易过程中的对话以及售后服务投诉与咨询的解决机制。有了网络交易平台，但是没有相对高价值的互联网化的产品，从产品与服务交互机制的缺乏，或者说从现有电子商务交易目的物产生的模式上就可以看出来了。即使在现有的电子商务交易平台上得到的所谓交易大数据，对于认识网络卖家的行为模式有帮助，但是在主导层面上依然是缺乏消费者参与的非互联网化产品中的选择性行为数据，最多只能算 C2B 模式中的背景信息，不大可能成为规模产生互联网产品的 C2B 核心信息。事实上，一些偶尔做消费者研究的机构也无法认真与充分地观察消费者的意志。

现在到了产品的互联网革命的时候了，我们需要更多的消费者成为志愿或者兼职的交互参与者，他们自己对于新生活向往，参与到概念创新讨论、新概念产品评价、新产品测试与改进提议、生产周期互动、服务设计与服务创新提议、粉丝社区活动内容与互动升级管理中；从企业方面来说，则需要从根本上改变绝对主导心态，在互动社区建设、寻找积极参与者与维护参与者积极性、从交互中认真地改变企业经营管理模块中接纳交互与因交互而动的工作模式。产品互联网化是消费者主权提升的表现，更是互联网时代新型企业管理模式变革的方向。从是否交互与交

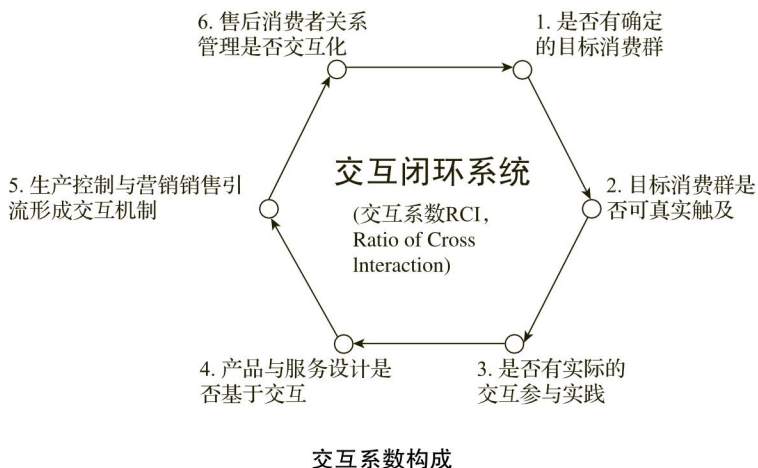
互的程度，可以看出企业的互联网化程度，也可以看出消费者互联网的网络自觉度，这种自觉度从80后—90后—00后—10后的延伸中，必定有增无减。每一个企业要具备一个意识：不只在网上传播自己的商品、销售自己的商品，而且还要与消费者一起设计自己的商品与管理自己的服务行为，在开始也许需要专业机构的辅助与支持，但很快就转变为企业的自助行为与经营管理的组成部分，而这样的基于消费者交互机制的企业就成为第一代内外一体化程度非常高的企业；消费者则开始像习惯做公益志愿者一样，成为数个甚至很多个互联网交互沟通社区的成员，让以线上线下参与交互的方式改变产品、服务、政策成为自己的一种行为习惯，到不可或缺，我们越来越会感到自己通过交互对于这些外在物的影响力，这种影响力与影响过程，让我们不只成为一个消极的发牢骚者，而且成为一个积极的建设者与设计者。

也许你会说，我最多就是有点想法，也许你会说我懂技术但不会设计，也许你会说我有点设计能力但不懂其他人，也许你会说我只是有点旅游观察但没有真正的产品经验，也许你会说我就是个家庭女性不知道企业管理的事情，也许你还会说我就是会点外语但是对国内情况都不怎么了解，还有你也许会说我一向很害羞都不知道怎么与陌生人说话。是的，这些也许都是真实的，但是当有这些也许的人都走到一起，在一个社区中交互的时候，我们会发现原来我们的也许是不足同时也是资源，当所有的也许

在一起交互的时候，更加确定的创新结果就可能脱颖而出。因此，交互不只是机构与消费者个人之间的互动，也是利益攸关者或者感兴趣者之间的交叉互动，在这个过程中我们不只给予了其他人帮助，更重要的是我们自己也被赋予了更多的信息与更为有力的行动图景。网民的进步不只是在信息对称上，更重要的是正在走向行动能力的对称，而在这个进展中交互是一座重要的桥梁。

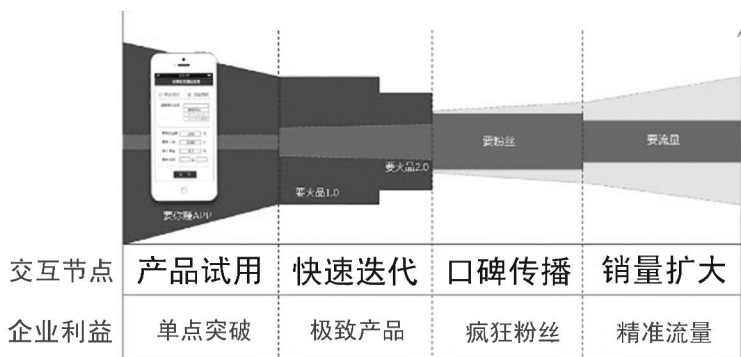
来吧，让我们成为首先建设交互能力的企业；来吧，让我们成为第一批并且是带动更多人进入的互联网交互者。

将交互管理起来



建立社群，管理社群，把社群信息挖掘出来——我们过去经常研究消费者，我们做问卷调查，如果在一个社群里，把所有的信息保留下来，我们就更能理解消费者为什么会有这样的做法——在做大数据研究的时候，通过消费者过去留下的微信痕迹、豆瓣社区里的论坛内容、微博里的信息等，我们能够分析出来消费者对一款新车是否感兴趣。马佳佳有个说法是90后不买房，某机构也做了一个研究，证明90后果然不会买房。因为再过五六年，90后的爷爷、奶奶把房子给他们，姥姥、姥爷把房子给他们，爸爸、妈妈本来买了两套房子所以也给他一套，他有三套房子，怎么会再买房子，所以结论是90后不需要买房了。但我们得到的结论是90后一定会买房。原因是什么？我们发现90后需要的空间特性几乎没有可能在祖辈的房子和父辈的房子上得到实现，他们需要的户型特性、社区特性和服务特性，在现有的户型和现有的服务模式中是不能得到满足的，他们会怎么办呢？他们最可能把三处房子用较低的二手房价钱卖掉，然后去买一处中意的属于90后的社区的房子，问题在于什么？还很少人做90后社区，最近有好几个开发商在做转型，它们转到商业地产，而商业地产也是快死的节奏了。那往哪转？转房地产基金，房地产基金也不好。不做房地产了，做互联网金融，不少P2P也是快死的节奏。好像没有地方转了。其实不用转，就干自己熟悉的，建设一个90后社区。90后就分两种人，一种人继承了三套房子卖掉直接买新房，继承不了房子的买其他90后抛出来的二手房。他们要拥有自己的生活，拥有自己的地盘、自己喜欢的服务、自己的空间。

i要火帮你打造互联网化火品



1. 快速测试 “要你赚” App

产品核心功能介绍：

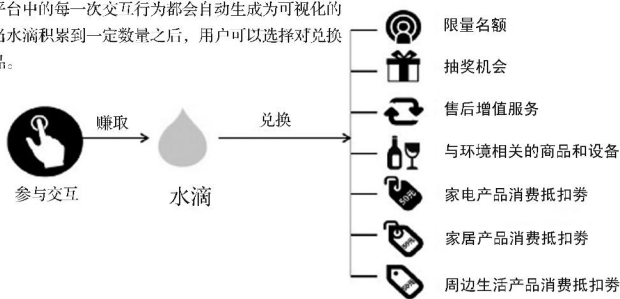
以悬赏模式，企业快速获得消费者最钟情的产品外观或功能；

以简单点赞方式，消费者的每次点击都可以获得惊喜酬劳及试用机会。



物质回报 利用交互分兑换与水相关的奖品与服务

粉丝在平台中的每一次交互行为都会自动生成为可视化的水滴，当水滴积累到一定数量之后，用户可以选择对兑换相应奖品。



交互：创意沙龙



活动内容：

沙龙活动在线下不定期举行，地点是室内工作室，活动邀请1~2个专业领域的“创意大师”进行主题分享，再与“创意达人”及其他与会者展开聚焦性的讨论；7月“水友沙龙”请来具有新思维的外观设计师与大家分享新型产品外观设计趋势；另一位分享的大师是研究新型材料应用的大学生，他为大家讲述新材料在实际生活中的应用。围绕他们的分享大家聊聊新的设计和材料技术如何提升居家水生活的课题，并尝试以创新的思路去畅想居家“水”产品的新创意。

现场参与人员：5+创意大师，15+创意达人

创意激发的线上线下流程：

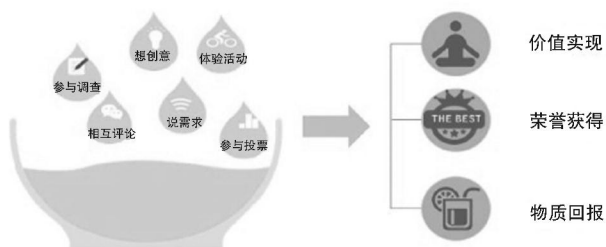


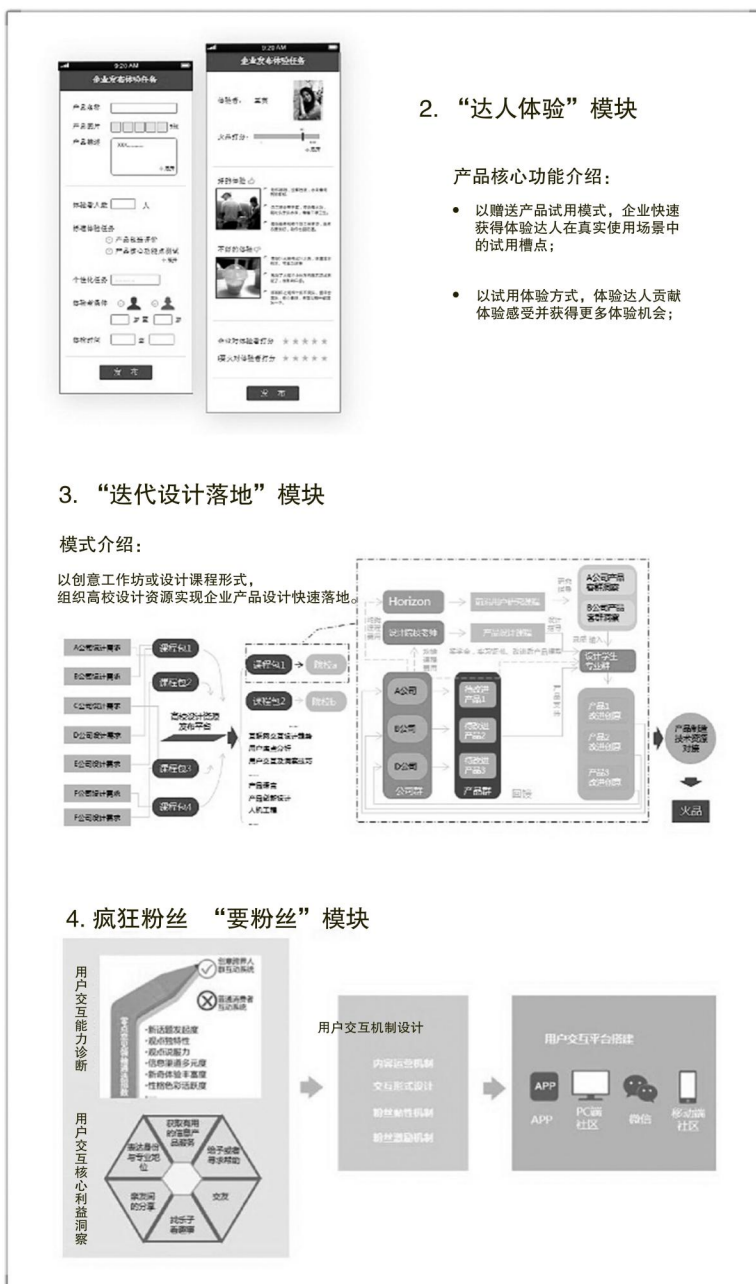
i 要火帮你打造互联网产品

价值实现：和水有关的好创意直接转化为具体产品，主创用户获得产品抢鲜体验机会



用户每一次交互行为都会获得多种利益满足





交互的工作机制

关联专文 22

——深度对话中的追问技巧

定性的工作要做好，最主要是在场景、细致、耐心这样几个点上下工夫。我们零点有一批愿意钻研定性研究的青年才俊，这非常值得我们骄傲，也是我们在这方面叫板很多同行的底气所在。当然，任何研究都是没有底的，是要不断深化的，因此我也非常愿意与定性小组的同事们继续一起探索。这里为你们的定性内刊就深度追话的基本技巧问题写个小文。

无论是做深度访问，还是做焦点团体座谈会和头脑风暴，深度追话的技巧是很重要的。因为我们对于很多情况的掌握与了解，基本是追出来的。在这里，我首先贡献追话的4个基本技术。一是引述：也就是用最普通的开场问题（比如对季琦说，我最近注意到汉庭改为华住，能不能说说这个名字创意的来源），让访问对象讲出成段的故事，在整个深度对话中，让对方的说话成段化、故事化、场景化、事件化、事实化非常重要，我们后来做的分析与跟进理解，越是符合成段原则的越能有意外的新发现，越是代表对方简单的结论性判断的越没多少真正的研究价值。我

们作为研究者一定要珍惜与记录全对话对象的原话。二是挖掘：这也是我经常与很多专业研究者说的技巧——对方的话里有概念与判断就追问什么意思（定义法，比如人们很容易对于去过的一个服务场所说还可以，我们要追问你说的还可以是什么意思），对方作出了判断与主观结论，要追问原因（溯因法），对方坚持一种抽象与结论性的说法，要请他举出例子说明（例举法），对方举出了几件事情，要追问它们之间的关系（联系法），这些方法能够丰富我们可以向下追问的接口。三是激发：激发用在对方不太愿意说明问题或者坚持一些自己判断的场合，这个时候对话进入了一定的僵局，因此对话者可以使用故意装傻请教、提出极端例子求证（比如有人认为垂直电子商务是没有太大的资本前景的，访问者可以拿出在美国股市上市的那些垂直电子商务来问这怎么解释）、提出与其观点有所不同的主张加以反问，这样做的时候注意只是一个技巧，一旦对方进入话语状况就马上跟进；激发技术用得过度，对话对象也可能会进入拒绝对话状态。四是道具：事先准备的书籍、论文、图片、特别的纪念物，能够成为将对方引入深度对话的很好的工具。当然这个时候要特别注意这些东西的适当性，要有意识地在事前研究对话对象的关注点、兴趣与行为特点。用得好，道具能够非常意外地挖掘出独特的信息。我自己就曾经被一个采访者收集到的我的老照片打动，觉得她非常有心。

当交互社区建立起来以后，就可以发展基于交互的设计与管理：移动互联网一代接受专门为他们重新设计过的新事物，这就是我们所要的新东西。我们与具有更多信息的消费者交叉互动，那么我们的设计、生产库存管理以及营销就会更在消费者喜爱的节奏上。我把这样的体系称为工业 3.0，如果连这一部分都没做到，工业 4.0 可能就是枉然的。

即使网络社区暂时没建立，也可以利用线下交互的方式先行动起来，小米和雕爷牛腩早期都利用线下座谈会来进行用户交互。最近我们在飞马的新立方空间，与零点 e 动共同组织线上线下的消费者交互活动，很多自以为会受消费者欢迎的产品在真正的目标消费者的交叉评论中很狼狈，而另外一些产品则赢得了消费者的尖叫。其实，当一些消费者带来一些他们欣赏的生活图片的时候，他们就把自己对于生活风格的喜爱生动地展示了出来——75 后更功用，80 后更微观，90 后更阳光与梦幻。是的，设计师、管理者、生产工程师、营销者与服务人员，他们也许过去多少都接触过消费者，但只有在这样的交叉互动中，才与消费者达成多层次的认识与认同。

研发的迭代与衍射。最近我在慈溪家电馆，碰到慈溪的有些小家电老板说：“袁总你说的没有用，我们慈溪其他老板只要能创新一个小家电，我们一个星期就能把它仿制出来的，我仿制得比他的还好，仿制三次后他就不敢创新了。”是的，但是真正的创新才容易得到资源与资本的支持，在这个意义上的创新可以持续，而简单模仿的做法在多轮跟进之后难以延续。当然，迭代也需要创业者保持更强大的危机感与节奏，从而超越模仿者。对于很多企业来说，

需要在核心单品上确定突破性的迭代策略，从而确保单品成为爆品。而在这个爆品上形成的工作模式，在达到一定规模后可以复制到另外一个单品上，这是机制的衍射。

消费者尖叫是怎么样的境界？是智能产品就行吗？在我们飞马星驹酷加的智能产品测试平台上，我们有很多的产品参加测试，很多智能产品并不在消费者的兴奋点上。看看有多少手环有人送了但你从来不戴就知道了。美甲企业 PRETTY WOMEN 的创始人张金玉在参加了零点 e 动的产品交互活动后，很兴奋地说，交互让人心里踏实，也让我知道消费者的尖叫点是什么。是的，赢得互联网化消费者的尖叫，才是产品互联网化的基础。一个消费者总需要有些让自己尖叫的产品体验，而一个企业总需要为消费者创造一点尖叫机会。交互的第一个模式是用从消费者中间抽出一个有限规模社群的模式来掌握信息，并一起模拟共创出类似人群所需要的东西。

富士康开始与阿里巴巴合作，尝试让它的生产能力服务于创业企业的需要，因为它一向是要求足够的量才能提供代工服务，而现在它在开始考虑为有限量的创业产品提供服务。这是一个很好的发展，很多行业的龙头企业，或者一般企业都应该有这样的思考与做法，让企业的生产能力变得更为弹性，而且可以以这样的生产能力与创业企业去合作。而在生产环节，最重要的就是降低制模与生产成本，这就是为何 3D 打印模具与柔性生产线富有价值的原因。除了降低成本，另外一个重要的考虑就是确保不会出现库存积压，因为库存是产品附加值最大的杀手之一，而要确保不会出现不合理的库存积压，需要明确亮点：移动互联网时代，静态意义上算出来的

产品需求量已经不可能充分地由单一原创生产者实现，而模仿者可能会快速地占据更大的份额，因此需要匡算出合理的最大动态实现量，并多次分批进行生产与供应市场；需要用更新的方式披露产品，实现销售引流。

海尔用交互改变了产品产生的流程：海尔的设计师跟消费者交互，也包括让其他领域的设计师参与交互。海尔的一些新产品，不是通过开发布会，也不是一开始简单地放到淘宝店和天猫店先卖，而是放到点名时间上众筹，让众筹成为进一步的产品检验与尖叫效应的放大器。小米米 1 的尖叫点是米聊，米 2 米和 3 也有自己的亮点，然后在微博上作为核心发布渠道，以预订蓄积足够的销售动能。其实从技术本身而论，小米可以山寨，就像 ZARA 也可以山寨一样，但是它 15 天推一拨产品，你可能山寨它过去 15 天的产品，但它的核心盈利点在于做最新的 15 天的产品。

90 后的姚克楠把一安全套做到令人尖叫的水平了。中国过去是没有安全套的知名品牌的，除了你知道的国际上来的杜蕾斯，中国最大的安全套品牌是什么？你知道吗？不知道。是双蝶。但今天大象安全套，从包装量到包装规模、前戏产品、后戏产品都做出了自己的特色，在一开始真的让我尖叫了。实际上，正如零点 e 动的 i 要火系统所声称的那样，不只是智能与电子消费品类的产品，在我们的生活中有广泛与多类型的产品，存在着基于交互而加以互联网化的潜力与前景：服饰、食品、首饰、家具、运动品、车辆、住宅、金融产品、文具、装饰品以及其他为数众多的日常生活用品。

关联专文 23

——柔性权力与交互设计

我们今天无论是设计还是销售，都是在为更多的消费者提供服务。这种服务，是一个对话可能、交流想法、理解需求、提供所需的过程，在服务中，体会、琢磨、反省与征询，是一种寻常的沟通过程。在这里，硬性的碰撞需要更多让位于柔性的沟通。精英主义的设计，需要让位于消费主义的主权意识，因此在尊重消费者的基础上与消费者一同设计就变得很重要。在这个过程中，男性的框架把握与女性的细节讲究可以构成天然的搭配。因此，在未来的服务性产业与服务化产品中，女性专业人士与创业者的机会将大大增加。

未来新中产阶级数量庞大，他们一般是被服务得很好的独生子女，在未来的互联网产业中占据优势，他们目前因为刚出校门不久而发出的消费观只是一种过渡性心理现象，随着他们的房子、车子与孩子的到位，他们将接受并创造出新一代的消费模式。他们不只是要求信息对称，不只是快周期消费，不只是轻松娱乐，他们还能参与设计与开设网店，他们是互联网时代创造能力与消费能力兼具的新中产阶级，他们不只是不简单地崇洋媚外，他们还有更

强的不信邪的价值观。

我所在的零点从消费者研究起步，今天进入了一个因为网络赋权而让消费者更被重视的时代，消费者更需要被在乎。因此我们需要继续研究消费者，用新的方式与工具去研究消费者，即使有了互联网平台与大数据挖掘，消费者研究依然需要有常规、专门的工具去研究，所以移动互联网改变的是消费者研究的方式，而不是消灭了消费者研究本身。

金碚老师说，互联网的改变能力不会那么强大，我需要补充一下，因为互联网比我们想象的强大得多，而这个强大最重要的原因是消费者被改变了，他们在互联网之下形成了新的思维与生活方式。在很长一段时间内，传统的产业与服务方式依然有一定市场，但必然是走向衰退的，而互联网代表的新服务与新产品模式才是会壮大的。这不是理论，这是正在发生的事实，它不会消逝而是会日益加强。

关联专文 24 ——交互设计的流程有何特点

设计师最终要用产品的落地设计来说话，在这个意义上，交互设计也不例外，而它与传统设计的最大区别不在于是不是由设计师设计出产品，而在于如果我们回溯一下可以看到这样一个不同的设计场景——典型的美甲

产品的设计，可能是在一个月內由一个设计师设计出了 50 款产品，这些产品琳琅满目，丰富多彩，体现了设计师的核心灵感。由于市场需求的变化周期很短，因此设计师尽量在很短的时间内提供较多的设计款式：通过参观、浏览、采风、碰撞得到的灵感。而一个交互设计师的本月产品设计很可能有四个主题类别，而且用植物或者昆虫命名成一个形象、生动的系列；在每个主题项下有三四款产品设计，而这些设计则分别体现了三四个产品新概念下的相应元素；这些概念与元素则来自于设计师与零点 MROC 社区中的消费者在两天之内的讨论，还有同样参与讨论的时装、首饰与腕表设计师的另类贡献；这些讨论的主要参与者是零点通过某些主题论坛、线下活动、电商会员中发现、邀请的一些消费积极分子，他们不只是善于收集与分享信息，而最重要的是他们慢慢还喜欢上了参与这样一些参与式讨论与设计活动，实际上他们不只是在开始提供关于自己的生活方式信息的分享，他们还进一步直接对于更多的基础设计与设计完善提供意见，甚至某些人能够提供很具象的设计参考。

交互设计的本质包含了设计师与核心消费群体之间的交互、设计师与相关联产品设计师的跨界交互并最终经受消费者交互检验，同时交互设计也包括了超越传统设计的一体化设计思路：不只是产品，而是消费者整体生活方式链条中相匹配的产品；不只是产品本身，也包括了与产品相关的服务链条与服务模式的设计；不只是物理意义上的

产品，还包括了消费者充分便利享受产品所可能相关的一切细节。交互设计需要最大限度地把消费者可能期待与需要回避的细节与内容，以相对精致的方式细节化地落实，只有这样的产品才能满足信息高度丰富化了的消费者的判断力与欣赏力的需要。

最大的挑战可能是根本没有这样的交互设计师，主流设计师、经院教养中形成的设计师与已有地位的设计师，大半会怀疑与拒绝这样的设计模式，因此我们需要从相对年轻、资历浅、务实，甚至不那么符合传统设计精英的类别中发掘可能的设计人才。在产品互联网化的努力中，交互设计师的培育变成了第一重要的工作。

关联专文 25

——合作式创新工作坊——让创意交互完美落地

从创新概念到设计落地的距离，在商业实践中，似乎比“我坐在你面前，你却不知道我爱你”的距离还要遥远一光年。尤其在今天，随着市场的成熟度变高，“概念满天飞，落地何几枝？”——“设计落地”的能力比一个优质创意更为重要，仅凭一纸创意就获得一片蓝海的时代早已一去不复返了。

那么，如何才能实现从“创意”到“落地”的完美转化呢？

合作式创新工作坊（Co-creative Workshop）是可以利用的重要交互工具。合作式创新工作坊即是将不同背景的人士纳入一个共同的议题中，组成一个兼具创新力和执行力的团队，在同一个场所，一段集中时间内，产出兼具“创新力”和“落地性”的方案。

那么，如何设计一次“合作式创新工作坊”呢？——这需要组织者做好3个部分的设计。

跨界团队的构建

在这个以议题为导向的团队中，应该既包括问题的提出者（企业代表/消费者等）、创新概念的设计者（设计师/咨询顾问），也包括具备落地方案的执行者（绘图师/工程师等）。以一次新产品开发的设计为例：问题提出者是消费者。在活动开始阶段，收集他们的实际需求和痛点；然后由产品设计师和创意者贡献设计概念与原型；最后阶段，外观设计师与交互设计师参与进来，绘制草图和交互模型。一个最基本的“合作式创新工作坊”即告完成。

情境还原的导入

情境还原即以故事化的方式将参与者带入待解决的问题中，它的意义在于以最短的时间让参与者对要解决的问题产生较为全面的认识。情境还原包含“展示式”和“卷入式”两种类型。展示式即通过分享设计趋势、关联

产品等信息进行创意激发；卷入式即将实际的产品体验或消费情境还原，给参与者带来深刻的体验感受和印象。

互动环节和机制的游戏化设计

跨界团队的优势在“跨界”，劣势则在于这些人在现实中互不相识。如何破冰并完全激发参与者的参与热情？增加“游戏化”的互动环节和机制是行之有效的方法。组织者可以在每个环节都设计“PK”“奖励”等挑战机制，激励团队更高效地产出。当组织者在设计互动环节和机制时，将活动的“好玩性”作为最重要的考虑因素之一，一场“合作式创新工作坊”也就成功了一半！

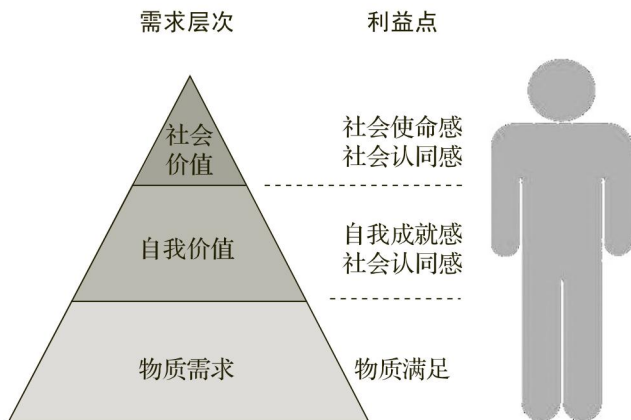
关联专文 26

——激励机制：持续地黏住你的用户

越来越多的企业希望和自己的消费者发生互动。事实上，很多企业正在通过社交媒体等渠道和消费者发生越来越密切的联系。但对消费者的有效调动并非易事，并不是建一个平台，发起一些活动或话题，就能够持续地黏住他们。

那么，如何才能有效激励消费者参与交互呢？与消费者的互动，需要通过交互激励机制来触发。与消费者的交互，是与人的交互。不同的人，需求必然不一样。因此，交互激励机制需要根据人的需求层次来设计。通常来说，

人的需求层级分为 3 个，相对应地，激励也分为 3 个层次。从低到高依次是，针对物质需求的激励、针对自我价值需求的激励和针对社会价值需求的激励。



第一层级：针对物质需求的激励。

所有的交互活动，最基础的是要让消费者得到实实在在的物质利益。具体形式有很多，比如特定产品的优先体验权、奖金、实物礼品、抽奖机会、消费抵扣券等。此外，在我们实践中，还有两种物质激励比较有效。

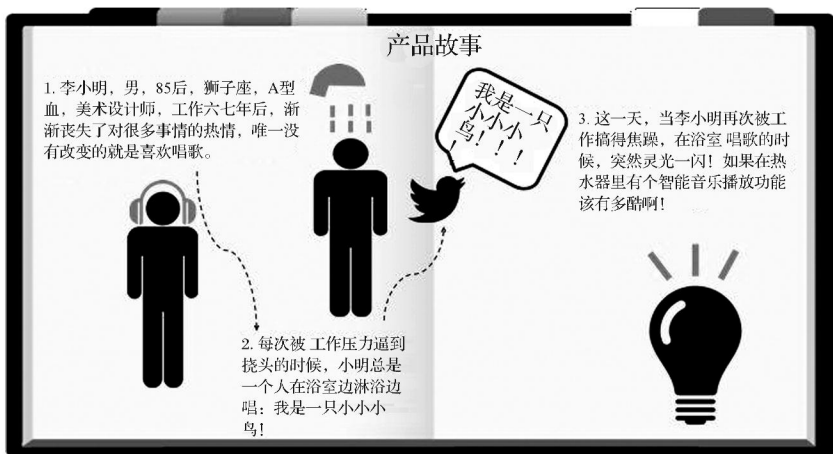
第一种，针对有设计和生产能力的企业，让消费者参与到前期设计中，如果消费者的优秀创意未来转化为产品并落地，消费者可以获得相应的销售分成。例如，一旦消费者的优秀创意被采纳并生产，每销售一件产品，提出该创意的消费者就能获得 1% 左右的销售分成。在这种激励之下，会有很多消费者参与互动，提出有效产品创意，会极大地促进企业的产品研发，提升交互黏性。第二种就是请全

国各地的消费者参加企业的年会，组织消费者到企业所在城市旅游参观并参观企业。消费者与企业面对面的良好互动会带来极大的口碑效应，激发其他消费者的互动热情。

第二层级：针对自我价值需求的激励。

消费者希望自己的想法或者意见得到认可，并且希望更多的人认识自己、了解自己。在实践中，我们以实际可见的荣誉感，让用户获得被尊重被认可的价值。具体来说，可以从三个方面来满足消费者的荣誉感。

(1) 产品故事。以可视化的故事形式展示出产品从创意提出者的创意产生到投入市场的整个过程。产品故事被印刷到产品说明、使用手册等各种产品宣传材料中，可以在产品推广过程中大力传播。



(2) 产品命名。让消费者参与到产品命名的过程中，可以用主要创意提出者的名字命名产品。

(3) 产品标识。在产品可见的地方，标识出产品主要

创意提出者的名字。

第三层级：针对社会价值需求的激励。

具有这一层次需求的消费者往往比较高端，可以说是精英消费者，他们事业有成、物质基础扎实、有理想有抱负，在实现自我价值的同时，还希望改变社会，获得更大的社会价值。要调动这一群体的互动热情，社会公益是一个非常好的突破点。

在某热水器产品的交互中，我们就抓住了中高端消费者热心公益，有较强的社会使命感，希望通过自己的努力让社会变得更好的这一心理需求。让用户在平台上的每一个交互行为都可以为水资源的保护贡献力量。积少成多，以实际的公益行动激励用户多发言，多评论，增加平台的使用黏性。比如，提出一个有效的产品创意，可以获得10个水滴；如果获得100个水滴，企业就为缺水的地区捐助一口水窖。

关联专文 27 ——交互形式游戏化

从孩子们玩捉迷藏到学生们玩电子竞技再到老人们玩麻将桥牌，人生的每个阶段似乎都离不开游戏。人类追求乐趣与竞技的本能，使得每个人都是天生玩家。数字时代

的到来，为游戏提供了更多的衍生空间，游戏化的概念也因此应运而生。游戏设计被应用到产品、活动、营销甚至消费者的需求研究中，企业与消费者的交互行为因为游戏化得到颠覆性的发展。

那么，如何实现交互形式游戏化？以下4点是成功的关键：

人性设计

交互设计游戏化是以人性为基础的。不同的人群因为地域、年龄、背景、文化的差异，对游戏的偏好有所不同。这就需要在进行游戏化时从目标受众的特点出发，因人而异进行差异化设计。如国内某热水器品牌设计发起的“超级一口价”活动与某运动品牌发起的“林书豪打篮球”活动的目标受众就有明显的差异。“超级一口价”主要针对对物质激励和价格敏感的人群，而“林书豪打篮球”则针对对运动感兴趣、热爱竞技的年轻人。从人性出发的游戏化设计，可以直击消费者的兴奋点，使用户自主参与到产品交互活动中去。

制造乐趣体验

游戏是玩家追求乐趣的体验。物质激励只能激起人们一时的兴趣，游戏体验过程本身产生的乐趣才能维持人们长久的参与。如某知名家电品牌为了给新品定价，发起了“超级一口价”的互动游戏，把待测产品的价格隐藏在众多被测产品的任务中，利用玩家想把产品价格猜准的心

理，通过邀请玩家进行猜价、竞选猜价狂人，进而了解消费者心中对产品的定价。其实，游戏本身就是玩家的一系列选择的过程，玩家在体验游戏乐趣的过程中所进行的无意识探索，使交互结果更真实。

场景化思维的应用

相较于抽象概念，人们更擅长于理解具象的场景化信息。在用户交互中引入场景化思维，可以为用户带来更真实的体验。如“林书豪打篮球”的 flash 小游戏，邀请玩家与林书豪进行投篮比拼。而投球前，玩家需选择不同款式的战靴。表面上这是一款竞技类小游戏，实则通过消费者的一系列选择，探究其购买球鞋背后的逻辑。在该案例中，通过引入 PK 林书豪打篮球的实际场景，使交互场景更直观，也更利于消费者反思其选择动因。

契合流行

在交互形式游戏化的实践过程中，还需要特别注意游戏内容与形式本身的流行性。任何游戏都有一定的生命周期，因此，对于流行话题的捕捉、基于处于流行期的游戏内容再生产就显得尤其重要。如某国内知名热水器品牌改编了当时朋友圈里流行的 2048 小游戏，将洗澡方式的变迁以类似 2048 小游戏的形式展现，轻松有趣的内容形式促进了内容在朋友圈的自主传播。

关联专文 28

——洞察社交中的人的新需求

随着社交媒体的发展，企业发现可以搜集的信息在成几何级数增长，但同时也痛苦地发现，这些信息如此的碎片化，与企业运营管理的有效决策距离甚远，如何在信息爆炸的今天，更有效地利用信息为企业服务？企业需要构建自己的互动系统，利用新媒体互动机制创造出更有价值的信息。而这个互动系统的关键就是：

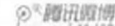
洞察，建对机制，用好平台。

具体来说就是：了解用户真正的需求和关注的利益；构建好的交互机制；根据平台特性，有侧重地进行运营；从而，进行持续性交互。

企业交互的主体是“人”，而谈到“人”，就会有形形色色之分，对于企业来说什么样的“人”是互动的关键？互动之后企业又希望得到什么？这些都是企业搭建交互平台所要考虑的第一个问题，因为只有明确“人”，才能够挖掘其兴趣，才能够有效地让他们与品牌沟通和互动。我们看到任何一个成功的交互平台，都或多或少要满足人们至少3~5个核心利益，这些利益能够得到充分满

足的前提就是对“人”的准确洞察。

不同平台利益机制分析

	自我表达	归属感	影响力/个人地位	给予/获得帮助	找乐子/看趣事	信息/资讯获取	获得物质回报
微博  	★		★		★	★	
论坛BBS   	★		★		★	★	
视频/音乐/图片分享   	★				★	★	
基于个人形象展示的社交网络 	★	★			★		
自发形成的兴趣小组  		★	★		★		
消费点评  			★	★		★	
问答   	★		★	★		★	
商务社交网站  			★			★	★
社会化电子商务  			★			★	★

例如，企业希望通过交互进行开放式创新，那么就需要汇集有创意能力的人。我们说交互的本质是人的交互，但是不是所有消费者都适合参与创意交互呢？回答是否定的，消费者交互与需求存在差异，因此在互动系统的前端涉及创意的交互应更多聚焦在创意人群，而在产品投放市场时，则需要聚焦在普通消费者，因为只有他们才能够代表大众市场的接受度，因此对于企业的交互系统构建，交互对象的遴选就至关重要。

正如零点i要火系统，致力于帮助企业打造互联网化火品的交互平台，在这样的平台上，我们希望能够获得真实用户对于不同产品的创意想法，因此平台的人群就至关重要，因为他们的信息贡献决定了创意的质量与价值。i要火的粉丝遴选非常慎重，合格的人群我们称之为“火花儿”，他们无论是在生活中还是在工作中都热爱思考，有

自己的奇思妙想，也对世界有丰富的见识，他们也喜欢社交，很善于表达……这些都能够帮助我们更好地得到创意灵感，因此对于企业来说，先要明确交互的目的，才能够选择最恰当的“人”，并选好人。

关联专文 29

——用户 O2O 深度体验——助力产品迭代

打造极致产品是越来越多的企业的产品战略方向。除了挖掘消费的潜在需求外，另一个打造极致产品的关键点在于现有产品的用户交互以及在用户交互基础上的快速迭代。用户 O2O 深度体验是达到上述目的的较好方法。

那么，如何才能让用户去深度体验产品，发现产品在使用过程中存在的问题和不便呢？

在线下真实的环境中体验

任何产品的使用或多或少会受到环境因素的影响。一些产品本身质量和功能可能没有任何问题，但在使用过程中却存在诸多不便。因此，必须邀请用户在真实的使用情境下进行体验。

i 要火平台通过线下体验、线上交互的方式进行产品测试。通过用户的深度体验来发掘产品使用槽点。以 i 要

火平台测试的净水器为例，通过交互发现，净水机的放置位置给消费者带来了很大困扰，这是产品设计师没有预料到的。产品设计师凭个人经验将净水器的放置位置设计为厨房台面上。但通过测试发现，更多用户想将净水器挂在墙上，这样既节省了空间也避免了“净水器容易被碰倒”“不方便清洗台面”等问题。若是仅仅通过实验室的功能测试，是无法发现这个使用槽点的。因此，真实环境下的体验就变得尤为重要。

体验任务趣味化

用户深度体验的时间一般较长。因此，体验任务趣味化才能极大地调动用户的积极性，并且有利于激发用户的分享。i 要火平台在进行“苍山大蒜”产品的用户交互时，结合人们喜欢晒美食的心理，让火品体验师晒自己用苍山大蒜做的各种美食。这样，参与交互的消费者的积极性被充分调动：不仅搜集到他们上传的大量的以苍山大蒜为原料的美食照片，而且获得了他们用苍山大蒜做菜的各种评价，引发了他们之间的互动和讨论。

鼓励用户体验交流，发掘更多有价值的信息

通过测试者之间的互动，可以挖掘更多有价值的信息。比如，在苍山大蒜的测试中，激发了用户之间关于南北城市不同的大蒜吃法的交流和讨论。通过对他们讨论内容的梳理和分析，发现了很多南北方在大蒜吃法上的差异点，企业也据此对于苍山大蒜的南北营销策略进行了调整。

关联专文 30

——专家堂——寻找用户痛点的利器

互联网时代，传统的“品牌为王”正在被“爆品为王”所取代。而做爆品的第一原点就是找痛点，也就是找到那些消费者未被满足却又亟待解决的潜在需求。

当企业想与用户交互得到痛点时，常规的市场调查研究方法的助力有限：①一对一的深度访谈或是家庭访问等研究方法的周期较长，参与的消费者数量相对较少，不能在短时间内快速获取大量痛点。②消费者仅仅是被访问和研究对象，缺乏与企业的互动性。这就需要构建创新型的用户交互机制，通过趣味性与实用性相结合的机制打造，保证用户高度黏性的参与。

专家堂

专家堂是零点i要火系统构建的用户痛点挖掘的交互模块。

以空调企业期望通过交互获得消费者对于室内环境改善潜在需求这样的交互目标为例，邀请消费者与相关领域专家进行互动交流，由专家解答消费者在这方面遇到的各种困惑。消费者与专家互动中提出的各种待解答的问题，

其实就是他们真实生活中面临的各种痛点。这些痛点是企业获得与空调相关的新产品功能开发点的关键。

与常规的市场调查研究方法相比，零点 i 要火系统构建的专家堂交互模块具有 3 大优势。

快速高效获得消费者痛点

通过专家的影响力和吸引度，能够迅速集结一批对这类话题感兴趣的消费者。消费者在获得专家的专业帮助和指导的利益驱动下，会快速地在交互平台上抛出自己的问题。这使得企业在短期内能够快速高效获得消费者的大量痛点。以零点为企业搭建的“纯净家俱乐部”为例，通过为期两个月的交互，纳入 2000 余位普通消费者，搜集近 20 000 余个产品需求点。

消费者最真实最鲜活的需求流露

消费者不是作为被访和研究对象，而是置身于“向专家请教”这样一个真实、满足他们自身利益的情景中。因此，他们在交互平台上抛出的各种问题，是他们在真实生活中遇到的真正困惑，也是他们最紧迫、最亟须解决的痛点。

不仅能搜集个人痛点，还能获得共同的痛点排序

在消费者与专家互动的过程中，专家根据问题的热度进行回复。也就是说，一个消费者的问题得到其他消费者的同问或评论越多，这个问题就越会优先由专家进行解答。通过这样的互动机制的设计，可以迅速得到那些大家

共同关注的问题。

关联专文 31

——众创新资源：培植产能孵化器

富士康与阿里巴巴最近达成的合作展示了一个很重要的内容：生产制造企业的产能，可以在新模式下成为支持产品类、硬件类创新创业的关键资源。事实上，富士康可以选择的合作伙伴不只是阿里巴巴，还有更加广泛的其他创业服务机构，因为那里有比较密集的创业企业，尤其是像飞马旅这样强调产品互联网化的创业服务机构。过去制造类企业面对硬件加工要求，总是提出很高门槛的订单量，这样就使得它们只能成为规模企业的合作伙伴，而对于创新创业企业，尤其是探索性的产品互联网化的创业企业来说，与这样的企业合作几乎成为不可能。而如果调整思维，一个有强大制造能力的企业，将其产能资源弹性开放给自己孵化、支持或者投资的硬件类创业企业，将在小批量、多批次的生产中形成的生产订单本身不能消化的成本看作是投资，这种投资本身可以成为入股资源，也可以把这种投资再加上适当的财务投资，从而使得制造与生产类企业成为具有产能孵化器特质的新型企业。

站在风险投资的角度而论，过往的互联网创业在北

京、上海和深圳以外的城市并没有太大规模数量的有吸引力的项目产生的条件。而产能孵化的思路与模式，为传统企业打开了走向产品互联网化的第二条道路，也就是形成全程交互型企业的可能性外，成为产能孵化器是另外一条企业转型的方向。而这类企业，在包括珠三角、长三角、环渤海的深圳、广州、中山、东莞、顺德、南海、宁波、杭州、苏州、无锡、天津、青岛、烟台、大连，都有很大的开发与发展余地，因为这些地方有不少的具有强大产能的制造企业与制造基地。在这种情况下，特定制造行业的龙头企业，可以借助于与包括天使投资机构、创业服务机构在内的联手合作，进入到创业创新的前沿地带，而这个地带，正是在传播互联网化、交易平台互联网化后而形成的最有规模的创业地带：产品的互联网化创业。在这个阶段，差别于目前为止的模式转移性互联网化创业模式，刚刚由北京、深圳、上海、杭州，转向更为广阔的内地城镇。

而在这个时候，基于3D打印、数字模块与自动化生产的新型产能引进也就有了新的发展空间。因为这样的产能改造模式，将能很好地适应基于交互的快周期产品生产与最佳性价比互联网化产品的形成。这样，就有可能形成新型制造业、服务性产品、服务性产能与服务化加工能力。

我们今天进入一个时代，只有产品互联网化，消费者才会认可

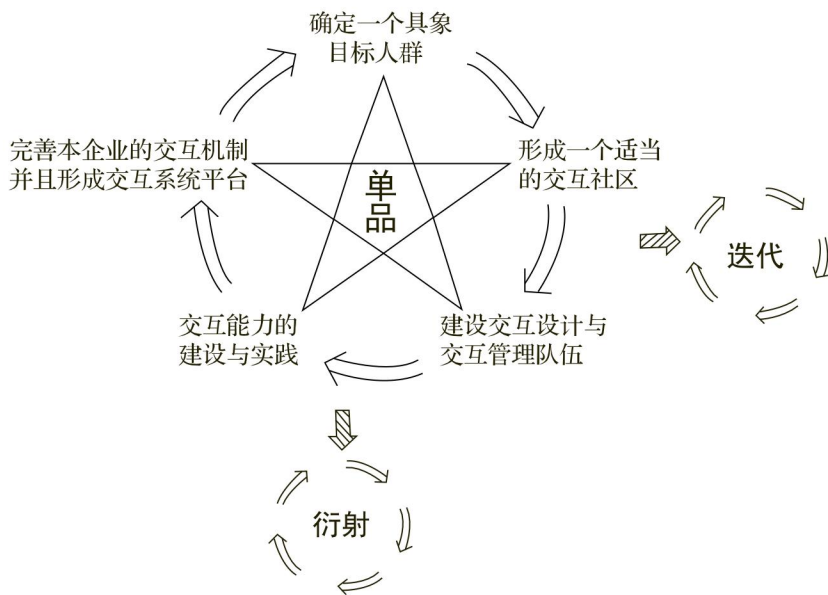
你的价值。海尔天尊空调，放在一个屋子里特别像一只大眼睛，最重要的是你感觉不到有空调的气息在流动。这款空调是涡轮旋转，风出来的时候是弥散型的，所以你感觉不到它的存在。这是历来做空调调查的时候人们提出的一个难点，希望有热或者凉，但是不希望直接感到热风和凉风，尤其不希望感到一股一股直接吹出来的热风和凉风。海尔在研发过程中跟 673 372 万个消费者进行了交互设计与管理。难以置信吧，这才是这款空调单日销量达到其常规空调年余销量的奥秘。

交互研发这个东西，除了跟目标消费者交互，还有跟不同领域的设计师之间的交互。很多的神奇东西本身不是它的神奇，而是终于出现了一款产品，它的基础是充分尊重了互联网化的消费人群。ZARA 这样的品牌在女装和服饰企业销量普遍持续下滑的时候，在中国市场上保持良好的表现。国产品牌里青岛的红领、济南的韩都衣舍表现都不俗。这些品牌共同的特点就是产品产生流程上所体现的互联网化水平。

基于交互的互联网化给这些品牌带来了崭新的机会，这里面同样有关于产品互联网化社群的基本规则：中国轻中产阶级，虽然目前很多还不是主流消费人群，但是他们这些从小懂得享受，在享受服务中长大，而且持续在线的孩子，对任何细小事物的讲究都可以创造一个规模巨大的市场。而移动互联网大大放大了他们的讲究的传播和影响力。移动互联网更多地改变了我们的需求，另外又把我们的讲究很容易地表达出去，或者在消费产品过程中把消费的经验快速传播出去，这使得移动互联网成为一个很重要的放大平台。在这个平台上，如果有任何一个特别的讲究，想要满足这个讲究的时候，我都能够搜集到足够的信息，同时也让我在这个过程中尝试说

清楚我要的到底是什么。如果有更多的公司尝试提供开放式、交互设计的平台，有更多消费者把需求表达出来和参与进去，由于现在很多消费者是在一个具象的社区里，设计师去接触与理解他们也更加可能和容易了。今天生产资源的丰富性大大提高，只要你有一个想法，创业者迅速可以组织出样品和服务设计，这种出产概率大大提高。随着必需品和符号品的转化，越来越多人购买不是因为必需，穿衣不是为了遮体，吃饭不是为了果腹，而是因为这种模式符合其个性、审美标准和享受标准。人们就是在这样的供应中得到满足，又因为持续不断的新的网络刺激而不满足并有了新的需求。网络是满足的渠道，又是不满足的来源地。

交互从减法做起



基于交互的单品突破原理

关联专文 32 ——单品创业时代到来

互联网创业的热潮中，很多人在电商、新媒体、互联网社区、网络游戏、网络服务上找到了机会，开发出了模式，创造了业绩，获得了市场的认可。这个时候，单品创业的机会到了。也是因为有了其他互联网创业发展的垫衬，因此单品创业不只是成为可能，更成为必要。消费者本身就会因为购买力的改变、生活方式的改变、审美条件与见识的改变而对于产品有新的要求，而互联网让消费者信息获得、见识拓展、最佳选择得到最大限度的增强，因此互联网时代的消费者就更可能在与前代消费者比较表现出独特性，与自己的需求比较表现出快速递进与变化性，所以互联网时代的消费者更容易快速地放弃对于基于较少信息、较长周期、较少参照系、较狭窄的技术概念而形成的商品，这种对于新单品的需要是大量、快速、普遍与有效的，或者可以说是针对每一类每一个产品的。从这个意义上来说，当下并且作为下一波互联网创业的机会辐射与扩展到几乎所有的单品。如果我们把到目前为止的大部分互联网创业理解为在分布与传播意义上的半截子网络

变革，那么以普遍单品突破为特点的互联网创业才把网络的商业变革整全了。

如何操作？垂直电商的实践表明，在网络平台上销售单一的商品是可能的，而且单一产品销售可以加强人们对于品类认识的深化，但是今天的垂直电商没有解决的就是销售的商品并非是大部分吻合互联网时代的消费者需求特征的。但鉴于我们还需要探索出这样的单品操作的模式，因此我们需要有可能切入单品来尝试实现突破。这样的突破可以描述成以下五个要素：①建立社区性的目标消费群体对话机制与信息整理机制，聚焦核心消费群体，将核心创意与产品测试交在这样的对话交互机制中。②服务设计，设计师不只要有设计创意能力，更重要的是要有消费洞察与对话能力，并且将设计工作的整合线涵括到工艺美术、材料与技术、渠道风格与服务行为管理，其中吻合消费者选择情趣的微妙点与精致点设计变得至为重要。③预订机制与竞品监测机制，保证生产能力与市场需求匹配，确保不会产生静态销量测试中预期而实际上动态销售中不会达到而形成的库存积压。④建立基于信息化的销售过程管理，形成实时反应与实施服务能力。⑤最终客户在社交化机制中保持产品互动、产品更新、服务互动的可能。在某一品类中的单品突破可能会带来规模的顾客群，这样的单品操作模式与顾客群就会为其他单品的扩展提供直接的工作模式与用户分享的支持。

关联专文 33

——单品交互蕴藏更大可能

对于像服装服饰这样的领域来说，已经有若干个产业集聚区域，有很强的生产与设计能力的企业不少，因此如果这样的企业选择新的运营机制，选择核心单品作为突破点，确定有限的目标消费群体作为聚焦对象，设立消费者信息交互社区、建立信息交互对话机制，在此基础上提炼新产品概念；并在设计队伍中加大学习交互设计与确立交互任务的目标，让年轻设计师成为交互设计的主力；与目标消费群体对应的移动社群载体建立密切的合作关系，形成活跃的引流能力；在消费群体初步成型的基础上，建设社区型的顾客关系管理系统。这样就可能探索出适合自己企业特点的交互式网络化产品管理系统，并在初步取得成功的基础上，逐步扩大这一系统的应用范围。

在我们的设计师队伍中，大家的学习模式与工作方式还与产品互联网化的要求有较大的距离，这个距离导致设计成为产品互联网化的关键障碍。在这个方面，我们甚至不能寄太多希望于资深设计师，而更应该期待于年轻一代

的设计师。既然传统设计经验是将产品设计、空间设计与平面设计分离，设计师并不注重消费者交互，那么完全从零起步的新设计师就做特立独行的新一代，大家就从重视消费者交互与一体化设计开始，从单品尝试开始探索交互设计的规则，因为前面没有太多的前行者，实际上今天尝试交互设计的这一代可能就是交互设计的鼻祖了，因此留给大家的空间很大。在交互中，我们才会知道，设计师与消费者观察问题的视角、核心、顺序与标准是有很区别的，不同出身的消费者与设计师表达需求理解的角度与关键点是有很区别的，因此在交互中我们不仅可以体会到消费者与设计师之间的交叉激荡，还可以体会到来自于不同领域设计师与专家的交叉激荡。

为单品确定小的群体，才能激发聚焦的精致与极致魅力，人群越宽泛，越不能在宽阔的互联网上凸显出特定产品的价值与形象。而一旦聚焦，我们所期待的特性将借助于特定需求特色而彰显，我们在兼顾宽泛人群而导致的妥协与平衡而形成的平庸感反而淡去。我们在引流与组织人流的时候，选择垂直社交社区与社群组合的意向与连接也更为精准。我们渴望消费者的尖叫，而尖叫最可能发声于独特的关照与特定人群的获得。

义乌的袜子企业梦娜能做上千款的袜子，但我要问有哪款袜子

是可以让消费者尖叫的？有哪款袜子是某个特定消费群觉得非它不可的？这个问题，不只是给梦娜的，也是给所有企业的。我们可能会生产很多款产品，也可能有很宽的服务面，但是我们可能都是在平庸中经营我们的产品。因此，我给大家建议：你必须选择一个产品去实现单品突破——具体而论就是选择一个垂直人群去聚焦，有这个人群才能形成焦点，才能挖掘特色，很多时候没有人群限制就意味着没有特色；集中一个产品，这个产品在材料、工艺、品质控制、风格设计与服务针对性上，体现出了不同寻常的洞察与琢磨；形成一套交互系统，包括有一个完整的工作流程、管理步骤与人才链条，这个系统要打造成功，而且具备执行力与复制力。一旦三剑合一得以成型，你就可以用这套模式去改造更多的模式。

交互的信息不只是来自于特定的交互社区中某些邀请或者主动聚集的目标群体的交流信息，也包括在社交媒体、特定行业媒体或者电商平台上的交流社区、论坛空间中的多元信息。正因为这样，交互也因为渠道的不同而可以形成不同的交互工具与运行模式。但在这个过程中，人们越来越看到，一种可以懂得基于交互而去管理信息、设计、生产过程、物流、营销、售后的客户关系管理的服务架构师与新型管理者变得很重要，而这样的人才在现有的教育体系中罕见，在传统工作体系中缺乏，就是在大部分电子商务与自媒体企业中也非常少。在很大程度上，我们处在探索新概念与培育新同道的启程点上。

关联专文 34

——移动互联网的人力资源观

2014 年能获得最佳雇主奖的创业企业在增加，而且即使是老牌企业也是在人力资源管理上有新创造的，要成为新人类雇员欢迎的雇主，大家一定有一种感觉：雇主的强势感在下降、雇主的权威感在下降、雇主的生动性在上升、雇主的平权感在上升、雇主的沟通性在提升。从这个角度来说，我们正处在雇佣关系大变化的时代，我们甚至处在一个雇主数量因创业爆发而变得日渐不少于雇员的时代，甚至雇员在雇主面前没有谦卑感的时代，这个时代怎么能做成最佳雇主呢？

首先，我们要在企业管理与企业文化中大力加强员工参与感与参与机制，在企业新管理机制与经营模式中加入更多源自与员工交互对话的产物，老板本人与少数管理高层说了算的时代越来越让新员工待不下去了；其次，要让员工生活在更强的未来预期中，这包括未来职业发展的路径设计、未来的收益预期、未来的机会预期，这也是很多新创业企业在自己即使很小的时候，因为更多地使用预期管理，因此可以降低现金成本支出，而能激发出员工更大

的一起奋斗的积极性；再次，要让企业激励模式更加丰富化，创新的激励类型要取代固定福利化的设置，也就是说，除了国家确定的福利类型，为员工提供不断变化翻新的创新刺激，来调动员工本人、亲人、朋友的合作积极性，也让员工能跳出相对固定的工作场景来思考问题，来寻求更好的工作突破；最后，新时代企业的人力资源管理也有不少很可取的标杆，标杆学习法是一种很好的低成本学习法，我理解这也是类似于最佳雇主这样的品牌雇主奖项的价值，为更多不善于创新的企业提供一些模仿与借鉴的素材。

HR 在很多公司里都是在一线夹缝中做人，需要很高的情商与资源分配能力，但是往往受制于经验与视野的影响，成为比较内部、内敛、内化的管理者，这在移动互联网时代是个很大的问题，因为这个时代的企业管理正在经历内外一体化的考验，正在经历员工选择信息丰富化带来的高不确定性的考验，正在经历因为权威观念变化而带来的忠诚度缺失的考验，这个时候不能把握业务变动脉搏、没有新鲜的观念与人格魅力、缺少资源机会与压力的分寸把握能力的 HR，实际上在很多时候没有能够缓解企业人力资源紧缺的矛盾，反而加剧了这些方面的紧张状况。因此，获奖的这些最佳雇主的 HR 们也应该成为新的 HR 知识与技能的传授者与分享者，以 HR 领袖的身份共同提升 HR 工作的境界与水准。

关联专文 35

——来一批青年服务管理者

飞马星驹企业快速发展中的最大需要之一是期待更多的青年服务管理人才加盟：创意饰品连锁店 YIBOYO 诚求店长人才，新型家政管理平台嘉乐会诚求管理人才，联众休闲产业集团诚求销售管理人才且其旗下的斐文乡村精致酒店诚求独立店经理人才，安能物流诚求物流技术人才与管理人才，今日阅读连锁机构诚求管理人才，麦启科技诚求展示业管理人才，巧克巧蔻与南瓜马车诚求 O2O 经营管理人才。当然飞马星驹只代表了现代服务业创业中最前沿的机构，更多的现代服务业企业与服务业创新创业企业在其快速发展中需要大批的服务管理人才。很多大学生觉得就业难，而他们正好是在三个点上与服务产业的需求大潮形成的抵触：现代服务业产生了大量的新型就业机会，而大家学习的东西太陈旧、太非操作化了；服务业创新创业需要大家对于人的需要有最敏感的理解，而现在的校园学习与社会需求的隔绝太严重了；服务业创新需要将服务推向精致化与整合化，而现在的很多年

轻人对于服务的敏感度与兴趣度都是高度弱化的。

即使这样仍然会有不少年轻人才脱颖而出，他们往往具有以下特点：一是对于新信息敏感，接触与收集大量新技术与新服务模式信息，从而具备用创新的方法去解决服务中遇到的常见问题；二是他们在接触新服务的过程中成为新层级服务的熟悉者，从而转而具备对于创新服务的终端感受能力，以此驱动自己学习与探索职业新方向；三是能够接受伴随性的职业成长模式，而不是坐获式的就业模式，从而让自己一开始就摆在创业型员工的位置上，他们就成为在新服务模式与服务能力探索中的新一代人才，他们也会成为具有创业伙伴色彩的新职员群体。现代服务业之专业化导致精致处细到从未有人问津处，现代服务业之聚合化导致综合处合到整合规模前所未有的有过，这些领域不只传统职业教育与高等教育不曾覆盖，就是现有的很多从业机构包括很多看起来孔武有力的国有服务机构都未真正达到。而一些新型的创业服务机构虽然今天看起来规模还小，但是它们将是新模式与新服务标准的创立者与领导者，飞马旅旗下的飞马学堂也汇集创新服务业操作资源来倾力为服务业创业企业与潜在的服务业新型管理者提供这样的对接性辅导训练服务，其开端就设定在 O2O 服务领域。这样的选择面前，老一代从业者并无太大专业优势，既有规模机构也并不代表趋势，趋势掌握在那些小而强的创新服务业创业机构手里。无论过去我们已经有点服务业从业经验的专业人员，还是有志于在服务业发展的大

学生，还是来自服务业一线的打工群体，大家都要知道在创新服务业经营管理上，我们站在同等起跑线上。

关联专文 36

——泛合伙时代的到来

合伙，一直被认为是一种精英意义上的少数人的合作模式。当你被称为合伙人的时候，意味着你在很大程度上被认为受到高度信任、能力受到认可、具有关键资源、进入领导层或者核心层的象征。合伙人是被遴选或者特别筛选出来的，而且合伙人也是被作为在众多人里有特殊待遇的符号性象征，而被印在名片上或者放在任命文件上。如果你是某投资银行、会计师事务所、咨询机构、设计公司、公关公司或者其他服务机构的合伙人，那么就意味着你被看成高级的专业人士了。作为合伙人，你所看到的信息、接触到的项目、赋予的权限、得到的待遇都与非合伙人迥然有别，当然这可能是由你的经验、客户资源、管理能力、人脉背景或者资历所决定的。

在传统的组织架构里，个人及在私人层面上的家庭关系、客户与在外部意义上的消费者关系、员工与在雇佣意义上的劳资关系，这是三个基本上相互隔离的独立领域，在任何一组关系内部存在相对确定的结构关系。在这些关

系的维护中，都存在着科层意义上的领导者与被领导者的关系，而作为实际领导者的关键在于掌握不对称的信息、握有垄断性的资源与相对稳固的关系形态。但互联网尤其是移动互联网改变了外部消费者的信息对称性程度、动摇了内部雇佣关系中的稳固性模式、私人与业务关系领域中相对隔离的状态，作为这样一种变动的结果，形成了三个重要的变化：一是强有力的产品和服务是基于与消费者交互和跨界交互的创造，在这个过程中积极的消费者变成了参与组织的合作伙伴；二是忠诚的员工来源于对于组织治理与权属意义上的参与，而且很多事情甚至不限于重要事项，需要组织内部进行充分的交叉互动，员工不再是简单雇佣关系上的员工，而成为程度不同的具有普遍性的事业合作伙伴；三是家庭组织的变动性增强，家庭角色的可易性程度加深，良好的家庭关系只能是建立在良好的交叉互动意义上的合作伙伴关系；四是尽管还不完全，但很大程度上过去公私有别、内外有别的管理模式越来越让位于普遍交互、内外一体、公私互动、交叉跨界的工作模式，我把这样的工作模式称为泛合伙模式。泛合伙模式的最大成果是扩大了合伙人的总量，而且让合伙机制成为一种日益普遍的做法，其中最为突出的就是让普通消费者、员工与一般人被赋予了更大权能。以前一个能力平庸的员工很难成为合伙人，但平庸而忠诚的员工在今天也能获得前所未有的合伙机会。

关联专文 37

——知识服务的管理理念

我们今天在中国开展知识服务，这是一个大有机会的市场，但同时也是个挑战巨大的市场。我们在这样一个市场上要有非常好的发展，需要把握一些重要的原则。一是进取而不是平稳。当我们能保持与同业一样的发展水平时，我们就能够生存，但只有我们超越同业的发展水平才能有吸引力。我们的心态可以归零，但归零的目的是永远怀有积极的心态再出发。二是生态对单一。做一个知识服务企业的管理者，需要在做好专业分工的基础上左顾右盼，因为我们要专门的投入点，但不能仅仅因为这一点而保证我们的成效最大限度的发挥，所以大家看自己分工以外的业务，如果用一种发展生态的目光来看，就知道适当的支援、关心与合作，可以让我们自己所在的分工领域机会最佳化，在做好本分的前提下注意互动与交流，我们就能达到事半功倍的成效。三是自我驱动而不是只能听从。一个组织当然有自己的号令体系与秩序，但是知识服务领域富有自己的动态性与变化性，因此好的管理者在大的组织框架内要具有洞察与变通的能力，设定目标，创新

措施，而不是墨守成规，等待指示，即使一些很前沿的创造也未尝不可，至少应该在遇到困局时不是简单提问，而是设想有一定的选择解决方案。四是要有洞见而不是浅表地应对。知识管理中的很多问题需要我们三思而后行，需要在见识的积累中超越见识，在现象的观察中洞穿现象，知识管理者必须是辛勤的思想家，是勤勉的行动家，是行动中的研究者，是研究中的行动者，行中有思，思中有行，这样才能比行动者更有高度，比思想者更有落实度。五是要开放而不是自限，知识管理者有自己的想法与做法，有自己自圆其说的方法与工具，因此知识管理者需要互相尊重，给予别人余地，但又要善于用说服沟通的方法来取得共识，求同存异，给探索与差异以更多的余地。即使是强势的知识管理者也最多能做到柔软的专制，这个时代绝对的强硬已经不能在知识服务圈混了。

知识服务的管理者，就他们思想的性质来说是改良主义者，即使有时候属于激进的改良主义者，他们总是从新知识与新工具中寻找渐进的路径；同时知识管理者又往往是创业经理人，对于新知识与不确定性感兴趣，也对管理不确定性有成就感，这样一种挑战与接受挑战的过程，决定了知识服务管理者动静结合的特性。当然，知识服务管理者不能容忍欺骗，也不能接受不公平，即使一些想象的不公平，而解决之道是在知识服务的环境中有更多的公开性与沟通性。你说，这容易吗？

关联专文 38

——互联网对企业管理的改变

今天这个时代，是一个产品互联网化的时代。站在创业的角度来说，是内交互时代和外交互时代相结合的时代。比如说女装、女子时尚品、药妆、化妆品，这些产品实际上是在产品互联网化中走得相对靠前的。女性在乎互动，也愿意积极互动。而如果一个企业能够把这种积极互动的市场需要转变成为一种交互的话，对改变市场的状况会有巨大的帮助，我们把这个叫作外交互。一个企业、一个组织要和我们的对象、消费群体建立这种频密的交互关系，使这种交叉互动的结果不是行政命令的结果，而是柔性沟通的结果，是高度频密交流的结果，这是我们在这个互联网时代的一个重要机会，但这不够。

事实上互联网极大改变了企业内部管理的方式。大家有没有注意到，以前当个老板在一定程度上来说是容易的，老板就是老板，员工就是员工，劳资关系是很明确的。但今天做一个管理者是不容易的，因为不能简单地用权威去压服对方。作为一个不大的公司的老板，我发现，员工不管做对做错，你永远要和蔼、谦卑、耐心、细致，

甚至长期保持着微笑跟他谈事。

所以，互联网把权力搞柔性了，我们没什么硬权力了。当了老板，不是说你就很牛了。这件事情，女性比男性做得好。公司很多事情，你不啰里啰唆，怎么能落实呢？他怎么会记得呢？所以，现在经营一个创意企业，中间有很多流程、要求，派一个大老爷们搞不定。权力柔性化、管理柔性化，这意味着管理的模式、沟通的方式发生了很大改变，你需要和员工频繁地交叉互动。

这就是我们新创造的企业，既需要耐心和外部进行交叉互动，把外部的力量转变成支持公司、了解市场、了解消费者、了解快速变化的消费者的力量。同时，我们要把员工变成自己在一个流动不羁的社会中有一定的稳定性、忠诚度、有一定持续合作能力的组织，这就是内交互。这是内交互和外交互，在一定程度上来说，意味着老板有什么都可以跟员工说，员工有什么都能够跟消费者说，消费者有什么都可以跟员工说，员工把消费者的东西都跟老板说，这个时候就改变了经营管理传统中最重要的东西。传统的经营管理，就是到了德鲁克管理的水平上，也是内外有别的。

互联网时代的经营管理是内外透明的、内外一体化的，这是一个本质的区别和变化。所以在这个中间，不只是互联网改变我们，其实我们也在重新用不同的方法运用互联网。在这个过程中，当然会遇到很多新的问题和新的

挑战。而这种问题和挑战，使得我们回过头来不断对互联网提出更多新的要求。而这种新的要求一旦落地，互联网又反过来推动我们的业务、想法落地，它的效率、能力、辅助支持功能会更强。过去，某一个公司有一套管理秘诀，然后其他公司都不能共享。将来，不仅仅软件可以开源，模式可以开源，管理方式也是开源的。

-----◇ 交互：实现产品互联网化的逻辑基础

模块五 交互机制的延伸与泛化



关联专文 39 ——家政服务的互联网化

两年前我在家政协会年会上分享到 O2O 家政、云家政，那个时候我们很多家政服务的从业者连基本的互联网概念都没有，那个时候他们想的可能就是吸引资本的目光，但是今天大家都在说 O2O，那么大家吸引到的可能就不是风险资本了。当然如果家政服务能打破两个思想我觉得机会还是很大的：一个是做家政公司说的是救国救民的公益理想，这个路子不行，不是说你的理想不行，是说你做一行像一行，在商言商，别指东道西；还有一个不要像行政干部似的，老想你那点地盘上的事情，而要有跨界的思路与作为。打破这两个迷思，就能有积极的作为，我觉得今天的很多家政机构强的可以整合其他机构，否则可以接受被整合，参与形成更大的网络。

如果站在获得风险资本青睐的角度而论，我觉得有一些这样的机会：一是基于与目标消费群体高度交互形成的互联网化的家政服务，高度掌握目标消费群体的服务需求轨迹，并且能进行快速的服务迭代，提供让用户尖叫的服

务；二是智能家政，比如智能摇篮、智能儿童安全座椅、智能扫地机、智能陪伴对话机器人等，这个领域将会使得一些智能创业者与生产者进入，让家政服务的从业结构发生重大变化；三是因为智能家政的发展与网上家政服务平台的建设，家政数据的丰富性就会有大的提升，因此家政服务的精准性会提升到新的水平。从这个意义上来说，我们可以看到家政服务的知识化与信息化趋向将会有新的发展。

家政领域是个相对初级的服务领域，会有一些有意思的创业机会，甚至一些围绕家政服务的新创业模式也会发展起来。我们看到今天很多受到资本青睐的创业者原来是在其他领域的，说明我们今天的创业者需要寻找更多的跨界伙伴，也要选择更多的技术合作伙伴进入团队，这非常有必要，不要自卑，我们是不懂技术，但很多懂技术的人不懂市场，因此这样的结合还是有可能的。我希望两年后再参加家政协会活动的时候，有更多的新模式会脱颖而出。

关联专文 40

——移动互联网奈不动产何？

有人觉得移动互联网不能改变不动产，但当移动互联网开始提高人的能动性的时候，不动产的不动性也开始受到挑战。也就是说，当年轻人群的移动性、变动周期、移

动半径、信息获得范围、服务见识大大变化的时候，传统的资源型、物理建筑型、初步服务型的房地产就会被挑战，这些挑战包括但不限于以下几个方面：在产品上，新一代的产品需求可能带有更强的新特点，移动互联网时代的年轻人是全球最年轻的购房者群体，他们在不到 30 岁买房，他们对于户型结构尤其是会客厅、压缩空间、厨卫精致性的要求是与传统的购房者群体有很大差别的，建筑设计师需要展开与新顾客群体的交互设计；对于社区服务，他们有更多的新型服务与整合型服务需求，因此需要更多的创新性服务的配置，因为绝大部分的创新服务将由年轻人发起与推动，因此青年社区创新服务孵化培育空间就很有必要；在大社区层面上，他们更期待自己的社区是一个新兴的青年城（也是零点在 2013 年提出的经济型综合体的概念）的构成部分：青年经济型公寓、适合青年创业尤其是互联网创业的经济型写字楼、电商体验店集中区、经济型酒店与青年公共活动空间——从这个角度说，雷军投资的青年公寓有眼光，但是还只是一小部分，城市青年中心区才是大头。易居中国在互联网上卖房与做营销，这本身是网络营销的应有之义，但是这离移动互联网对于不动产产业应有的改变还有很大的距离。

一些房地产研究者说，一些 90 后也说，以后年轻人也许不买房了。这句话成为现实的可能性不大，尽管的确当更多的包括了青年公共活动空间、青年公益组织与青年共享资源附属其中的青年公寓，让寄宿的青年人在买房前

的过渡期更容易度过，但是更大的可能性是，即使将来的90后有了父母帮他们买、爷爷奶奶与姥姥姥爷留给他们的房子，但是他们更可能把这些房子卖了，而去买更适合他们风格与居住习惯的青年居住社区里的房子。互通互联与服务条件处在今天水平上的大部分传统社区，不吻合移动互联网时代青年人的理想生活方式与与之对应的理想服务模式。

在这个意义上，开发商需要认真做移动互联网时代的不动产新规划了，尽管今天来看新一代还不是主流消费人群，但是他们正在进入轻奢时代，并进入成为新中产阶级的快车道，在这个快车道上除了新车子，新房子与新社区和新商业服务则是他们核心的标志性的消费内容，因此不动产需要增加其更多的能动服务特性。

关联专文 41

——如何把快递的发展和互联网结合在一起？

如何把快递的发展和互联网结合在一起？如何和在互联网下成长的这代人共进退？

数据不是臭豆腐，越久越好

“七八年前一说干快递，‘傻大笨粗’几乎是代名词，

很多快递企业跟我表示，都说我服务不好，我生意都忙不过来，干吗要搞服务？但最近聊天，他们的思维明显改变，提升服务的意愿强烈，但抓手是什么，每天积累的大量数据怎么用，还都非常模糊。”

袁岳开门见山。“但其实数据又不是臭豆腐，越久越好。”在这一点上，袁岳认为国家邮政局作为一个政府部门，很早就用数据和信息来监管企业。可以说企业今天能够重视数据，是被政府带起来的。他说：“现在很多行政管理是靠补贴，我们是靠数据来管理，在数据的运用上做到了点面结合，这是做产业管理的路数。”言语中满是赞叹的语气。

对于如何对待企业满意度不稳定的表现，袁岳认为，满意度的表现由服务模式决定，很多企业管理沿袭一个固定的模式，没有探讨过模式的合理性，而是紧盯干活的人，结果适得其反。国际快递企业都在不断地重构、设计和优化整个服务流程，国内快递企业的运作模式本身需要研究和改进。“但说句很俗的话，满意度是在研究屁股是否擦干净，活应该怎么干？这是站在‘头’的角度应该考虑的问题。一个站在服务前端，一个是站在服务后端，真正想让消费者满意，需要从头考虑，所以一定要有政策前研究。”

“8年来，在满意度这把尺子的衡量下，可以看出行业的服务流程健全度越来越高，服务做得愈加细致。但是说白了，满意度有点像体检表，当时会有紧张感，但治疗

病症和体检是两码事。”袁岳认为，现在大家有很强烈的变革愿望，对新思路感兴趣，对服务指标更加关注，过去有缺口只管抹平，现在是整个服务质量的提升。但是也有一些企业对于满意度的理解仅仅停留在不能往下掉名次上，还没有从深处意识到整个服务链条的抓手在哪里。

物流不是物资流，是人员流

袁岳说自己非常喜欢做的测验就是到一个地方，问大家有多少人希望更好的服务，又有多少愿意自己去为别人做更好的服务。在这两问中，前者在各个地方都接近100%，而后者的答案从1%到30%不等。那如何让人愿意自己去为别人做更好的服务？袁岳给出的改进抓手，说白了是在“人”上下功夫。一是神秘客户，二是员工满意度。神秘客户在企业毫无防备下真实深入地了解企业服务情况，但更重要的是防止员工把自身的不满意通过服务传导给客户，所以一定要用好员工满意度这把利刃。

“物流不是物资流，是人员流。对于快递业来讲，已经不是老板打打鸡血就能把员工留下的时代，员工需要的是更好的职业空间、更多的参与感和融入感以及更好的荣誉感和存在感。”袁岳说，快递企业目前的隐患问题，是人员流动非常大。客户要求越来越高，但能够达到要求的员工越来越少。所以一要重视员工，了解员工

的满意度；二要利用信息化和标准化服务提高物流附加值；三是要加强专项人才培养。他给出的人才培养建议，是办学。到偏远地区，培养成批的人才，增强人员之间的人际依赖。

“现在的年轻人，追求和老板之间扁平的关系，比如一个修脚工，可能老板在前台修脚，他在给客人洗脚，这是哥俩的关系。但现在很多快递公司的老板，和员工之间的差距很大，等级很强。从员工培养和保留的角度来说，真正有感情的员工，还是要从长期培养中产生，从初期知道怎么干，到后期的成熟，再把对顾客的重视，转变为对员工的重视，才能真正留下员工。”袁岳说。

产业物流的关键，是产品互联网化

谈到如何服务国内制造业，袁岳说：“目前的产品制造，更多的是用规模效应弥补各个方面的不足，如果货物价值不提高，快递服务制造业就很难实现。”

他认为，新时代的年轻人成长在互联网下，是严苛的消费者，生产者不能再生产一堆货品变成尾货甩卖，而是满足消费者对时间、品质的控制，符合唯美的要求，符合定制的需求，提高产品的附加值。只有这样，生产者才愿意把快递物流分包，才愿意付出较高价值的供应链管理。从这个意义上讲，产品互联网化，才是产业互联网化的关键。

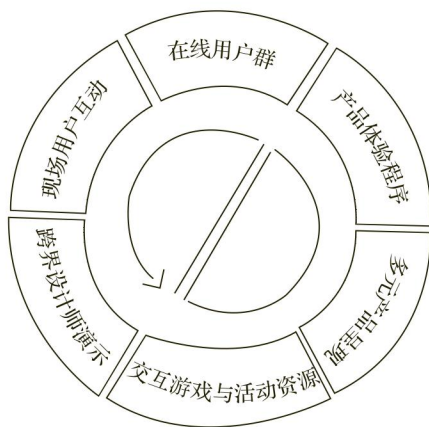
在服务产业物流的过程中，袁岳认为外资快递的优势在一定程度上正在弱化，面对中国丰富的消费品类，不仅仅是中国的快递物流公司，很多创业企业都有很多机会。他说，在2012年曾和申通董事长陈德军在飞机上聊过产业物流的话题，申通当时的发展规模为产品细分提供了可能，而且对整个公司的服务品质提升会有很大帮助，最主要的是抓紧行动。

“没有一个优势是不可学习和替代的，只要抓住一个需求，找到一个模式，只要有一群情投意合的人，就会有人愿意为这个模式埋单和投入，就可以做到精湛。”

本文来自《快递》杂志专访

内交互和外交互的协同，是互联网化管理发展很重要的方向。我们在前面大量讲述了企业经营管理的全流程如何充分地与外部消费者交互，甚至与外部的跨界设计师和专家交互，这是所谓外交互。而所谓的内交互是指创始人、管理层、员工之间要高度沟通，公司经营管理架构开放更多员工参与机会，使员工有机会参股成为公司股东，甚至可能达到全员参股的水平。因为在大众创业的形势下，很多员工不管是否很明白方向，但可能分分钟要创业。一个公司里面能干的员工分分钟要创业，不能干的分分钟希望离开，而只有部分持有股权或者在内外交互中有参与感的员工与管理层可能留下。我们在跟外部消费者交互的基础上创造交互式的产

品，我们要在内部的交互中间建造参与式的组织文化。内部的交互式的文化和外部交互式产品相组合，建立新一代的管理模式——内外一体化的管理模式。传统的客户关系管理只是用来管外部客户的，现在是把内部、外部视为一体化的，不要以为你让员工保密，他就不告诉其他人。你今天让他干一个天大的秘密，实际上他可能会分分钟爆到网上去。过去那种家族式管理与封闭式的关系不行了，人们因为你符合互联网的规则和互联网交互规则才愿意成为你的消费者、员工和同事，在这个意义上消费者与创业者、员工和老板是平等的。那些单向、片面、非互动、精英式的行为模式，在交互机制下会受到巨大的挑战。交互在很大程度上塑造出完全不同的新文化与新要求。一个具有交互气质的企业，就成了移动互联网化的企业：开放、乐于学习、讲究沟通、积极与市场互动、实现自己模式的不断进化。



开放式交互实验室的配置

关联专文 42

——i 要火交互服务中心的运作

在朝向拥有高互联网价值的电子商务 3.0 发展的关键时刻，零点网络实验室 elab 的互联网化服务体系“i 要火交互信息管理系统”已经发布，初步可以看到企业反应积极，充分体现了企业期待自己产品能够搭上互联网快车的心理，也为 C2B 模式深化提供了一个非常实操的工具体系。在懂得了利用网络传播平台与网络交易平台后，人们终于可以期待使用网络化产品管理平台了。现有的 i 要火系统，以免费服务的方式，为有互联网化需要的企业的特定单品，提供基础的概念萃取、概念测试、产品测试与交互设计指导，从而让企业在一开始就能站在交互管理的正确方向上。当然，这也涉及企业管理模式的转型，因此需要专业服务机构围绕工作流程优化与人员管理提供相应的深化服务。这一系统在最初推出的时候，会选择 1000 家企业作为最初的免费服务试点企业，“火品 1000”将是最先参与产品互联网化群体实验与探索的前沿企业，而某些特定的地区与行业，都将会有“火品 100”的计划，欢迎产品聚集效应比较好的地区、园区以及行业组织，与我们

一同来进行相应的探索。

我们与行业、园区合作的 i 要火交互服务中心，将是一个快捷的 O2O 服务系统，除了针对服务企业提供相应的应用训练与交互跟踪支持以外，还合作进行以下工作：交互群体的募集、交互关系的维护、交互生动化的设计、交互信息的整理、交互管理在组织内部的渗透、交互成果的应用与跟踪、交互效果的总结。初期有不少工作需要在线下进行，后续的交互与管理辅导工作越来越集中到线上进行。因此交互中心不是庞大的线下机制，而是灵巧的以线上运作为核心的服务模式。考虑到未来大量的互联网化产品的产生，因此能提供交互支持服务的园区与产业聚集地将拥有最前沿的产业支持服务措施。

零点网络实验室 elab 在全国征集建设交互服务中心的合作伙伴，在合作伙伴提供空间与基础启动条件的基础上，快速地将这一中心转化为具有长期可持续发展能力的公共化服务机制，未来一年中 elab 将会在全国建设 100 个交互中心，而首批 15 个交互中心将建设在产品资源丰富、理念相对先进、电子商务发达并有相对明确的电子商务发展战略的城市，而这些城市中的电子商务园区与消费品集中园区将成为建设这些中心的优先地点。

我们越来越明白在移动互联网时代，走俏的商品和受欢迎的公司不是简单靠精英式的理念和技术突破。无论是行业协会还是商会、产业园区、商学院与管理训练项目，需要更多地为我们的创业

者与企业家提供关于交互的知识与技能的训练。在可能的情况下，应该建设开放式的交互实验室、举办交互测试活动、进行交互信息成果展示与交互模拟训练。我们已经开始在飞马新立方的空间中设立开放式交互实验室，我们也愿意在更多的园区与创客空间中，与更多的合作伙伴来推广与贯穿这样的工作文化。在我们的 i 要火系统中，交互也日渐成为信息化的解决方案与工具箱。零点 e 动与飞马旅的同事与合作伙伴们，也日益把这样的工作转变成为服务于创业者与转型企业的公益服务内容与公共学习项目。

在交互理念与技能的辉映下，我们可以减少很多浪费，少走很多弯路。比如今天我们有很多所谓智能产品，很多是技术宅男的杰作，或者是模仿境外可穿戴产品的成果，很多智能产品没有市场。因为绝大部分智能产品是基于发明者的假设，而不是基于和消费者的交互，因此绝大部分所谓的智能产品不会有人接受。我们大部分智能产品是无线互联产品，就是产品附加了感应器与手机的无线联结，这很可能只是一个对应的附加的对于消费者行为的要求——以一个体重秤为例，过去你看一眼就知道体重多少，现在要看手机才知道多少，而且如果手机信号不好的话，完了都不知道自己体重了。真正的智能产品可能是生活机器人，这就是我们飞马旅最关注投资的智能产品，因为这些产品经过交互，被证明在帮助解决消费者关注的问题上有比较独特的价值。

因此我们需要倡导共创文化与共创机制。所谓共创是跟有需求的人来进行互动，生产出真正有消费需求基础和符合消费期待的产品。海尔发布的海尔星盒，是基于智能温控的智能家居控制器，这个产品是差不多基于与 20 万消费者的交互而共同创造出来的产品。

实际上，今天包括海尔、小米、三只松鼠、青岛红领、零号线、雕爷牛腩、雪花啤酒、袜云馆、云智造在内的一大批产品与品牌，正在积极尝试基于交互的互联网化的产品管理。甚至在餐饮、金融、政策领域也都有了一些前卫的交互实验。但是在多达 2000 多万个细分的产品、生活服务、商务服务、生产服务与公共服务领域，交互文化与交互机制，还依然是有待挖掘与应用的一个创新领域。

关联专文 43 ——展现新网络教学方式

贵阳虚拟人才学院开学，第一期学习的重点是数据管理与电子商务。第一课是我讲的《互联网化与大数据化方向》。上课的内容是用互动方式，建立同学们对于我们所学习的网络化课程的基本概念的认识。上课首先利用微信面对面建群，这个群不只是同学互动空间，也是交作业与现场作品互评空间。我们的第一节课分为互联网传播、互联网交易、互联网产品三个环节。

互联网传播是在邀请同学志愿上来做即兴演讲的基础上，让其他同学写网络报道与做网络摄影。两拨上来的同学，在第一拨的时候有两个同学非常勉强，现场演讲比较紧张，但是特点也很鲜明，因此微信群里的评论瞬间变得热烈；第二拨同学愿意上来的志愿者就增加了，而且上来

后从不同角度拍摄的同学也多了。我试图展示的是：传统传播体现的是精英传播，少数人出来不管好不好出来就是露脸，而网络是更多的自传播，人人都可评论，但是真要让大家印象深刻需要把握反差、谐趣与性感等技术，在网络传播中要表现突出就需要不断尝试新的网络沟通模式，不能落后。

在互联网交易部分，现场同学大部分有网店购物经验，甚至有微店购物经验，大家也分享了网络购物的便利、自我选择、比较容易、色彩吸引人、图片生动等可取之处，也有产品与照片不符、售后服务麻烦、比较值钱的产品让人不放心等问题。总体而言，在这部分可以看出网络交易平台对于很多学生不只有吸引力，而且有创业门槛低带来的开店积极性。我在这里有意识地加强了大家对于微店未来发展前景的期待。

在互联网产品部分，我让同学们展示了他们拿到现场的自己喜爱的产品，在中间遴选出大家都喜欢的产品，最后中选的两个都是U盘，不过女生的是宝石型的表带式U盘，男生选择的是很简朴的黑色常规U盘，显示出男女两性选择的鲜明区别。这一实验展示的是，大家有明确而且快捷的选择标准与能力，同样的选择标准影响到在网络交易平台上的产品选择，如果我们今天的网商能加强与消费者的交互，并在这样的基础上加强新设计、新生产与销售服务，则可以产生更好的成效。

我现场布置的作业是大家要写作一篇不超过140字与

两幅图片的互联网报道，要求在图片、文字风格与标题上加强互联网味道。在接下来的两天中，来自北京朝阳海外学人俱乐部、零点研究咨询集团与飞马学堂的讲员，与同学们分享了新媒体营销、大数据库管理、数据的收集与数据分析初步。现场的120名同学选择自贵阳学院、贵阳职业技术学院、贵阳幼儿师范学院报名的大约300名同学。本次集中课后，基于我们飞马星驹琥智的远程教育技术的课程教育会很快跟上。从第一堂课后同学们在微信圈的热烈反应，我们有理由期待我们的虚拟一期一定会有很棒的表现。

我们还在期待巨大的变革，但是这个变革对于每个创业者与创新者来说，可能就是无数个特定的单品与专项服务领域，我们需要有这一个微小的切入口才可期产生巨大的蝶变效应，我们把这种效应称为微巨效应：微小切口带来的连锁的巨大变化。为此：我们需要第一确定用来突破的单品，可能是一个具象的产品，也可能是一个服务领域；第二跟与此单品或者服务对应的核心微群进行频密的交互；第三在交互中间产生出互联网化的产品；第四要有高效灵敏连接机制引流来规模化的社会群体；第四实现纵向快速的迭代；第五利用衍射效应将这一模式持续扩展到生活方式和生产方式的其他领域。如果一个创业者或者一个创业企业能实现一个类似的单品突破，那么大众创业不是就可以带来整体经济的根本性变革吗？

关联专文 44

——互联网 + 与互联网化创业

互联网化的创业不只是指在互联网上做各种各样的事情，而在于在互联网直接培养与塑造了消费者新的消费心理、行为模式与需求实现样式的前提下，为这样的样式提供崭新的互联网化的产品供应与生活与商务服务模式。而要能很好地实现这样的产品创造与服务创新，就需要崭新的创业团队与消费者、创始人与企业员工、创业团队与同一领域的其他服务于同一顾客群体的产品服务提供者之间的交互与数据汇集，还有基于交互与数据的经营管理行为系统创新。

互联网化经历了传播（包括社交与人际传播）的互联网化、交易平台（包括综合与垂直交易平台）的互联网化，再到达产品互联网化、生活服务互联网化与商务生产方式的互联网化。而相应的创业机会在产品互联网化与生活服务、商务服务互联网化时代，数量变得更为惊人，因为这个时代的互联网化本身已经进化为以移动互联网化为核心。如果从创业项目的外部可投资性来说，也许传播互联网化的可投资项目数以百计，交易平台的互联网化的项

目可以数以千计，而产品与服务的互联网化的项目则将数以几万计。这个时候的产品，因为有了对于其核心消费人群更好的回应能力而成为服务型产品，而这个时候的服务因为有了崭新的管理模式与更新节奏而成为产品型服务。

在这样的背景下，从 2011 到 2013 年，飞马旅与零点作为坚定的创新服务化与服务互联化的倡导者与推动者，积极探索推动更多企业基于交互而实现产品与服务创造创新的机制，而飞马旅更以创新服务业的创新创业作为己任，发现、辅导、投资最有成长潜力的产品与服务互联网化企业。零点与飞马旅也与阿里巴巴、京东、新浪、优酷这类互联网类企业共同探索基于交互的系统服务模式，期待在服务创新领域再造一批上市企业与更多的非常具有服务特色的创业创新企业。这些产品互联网化的企业既有像海尔（家居品）、雪花（雪花）这样原属制造型的企业，也有像路途乐（儿童安全座椅）、虎贝尔（汽车内饰）、望客（眼镜）、央数（儿童学习产品）、眠趣与佳奥（床上用品）这样的创业企业；在服务互联网化的企业中，既有像车来了（公交等车服务）、袋鼠爸爸（保险交易服务）、素剪（上门剪发服务）、生活立方（无线物业管理服务）、诊脉通（医疗问诊服务）、答对（问答配对服务）、小报告（移动秘客服务）、人人猎头（移动猎头服务）这类无线生活服务企业，也有像 i 要火（产品交互管理服务）、我测测（APP 测试服务）、酷+（智能产品测

试服务) 这类产业与商务服务型项目。而这恰是一个打造全互联网化与服务全创新化的产业促发模式。

关联专文 45

——移动互联网时代的产品节

今天我参加的这个首届中国时尚智能眼镜节，也许是在座各位也是我参加过的最小的节了。但也不小了。非洲旷野部落的丰收节很多就是因为庆祝特殊的猎物收获，感谢上苍的恩赐，也就是一些人围着火堆整了一个节。我小时候过过一个节，叫照敛财节，就是看到什么东西都可以去点火，相当于纵火节，是我们小朋友最喜欢的一个节，出来了知道原来是我们自己那里的一个小节，其他地方的人都不过的。所以今天我们这个部落的人过这么一个节，看起来过的人不多，但我们有自己的特殊意义。

今天这个节是望客眼镜主办，飞马旅与黑苹果青年协办，望客眼镜是我们飞马星驹企业中对于眼镜互联网化进行冲击的企业。以往，我们说到创意就是设计师的杰作、科技就是技术工程师们的高冷、服务就是一帮人低声下气的伺候，而互联网化要将设计、技术、服务整在一起，在与消费者交互的基础上形成新的化学反应。我们已经看到了望客眼镜在产品、技术含量与服务创新上的化学反应

了，而且得到了很好的市场回响。我相信也与大家一起来聚集，来期待 2015 年更好的市场回响。为了有这个更好的市场回响，我们不只要有与外部的消费者的交互，让外部消费者成为我们产品形成的积极参与者，也要在我们的内部，在区域合作伙伴、在大学校园合作伙伴、在供应商之间共同形成更有内在交互特性的合伙人模式，我把这样的内容称为内交互，而且当内交互与外交互同时成立而且能够一体化的时候，那么我们就成了一个超越传统的内外有别的企业，而且是一个透明化的内外一体化的企业。这就是企业不只在生产力，而且是在生产关系上的重要革新。今天的节日如果说有什么特殊内涵，那么这样一个意义就是其中之义。

飞马旅有 100 家飞马星驹企业，今年会举办不少于 12 场产品与服务节庆，中国时尚智能眼镜节是首节，其后我们还有创业节、智能产品节、机器人创业节、吃货节、手游节、香氛节、睡神节、交互设计节、创业者美婚日、收纳节、宝宝节等。每个节都是由不同的飞马星驹创业企业主办，我们飞马旅来协助搭台唱戏。这些节庆是我们这些前沿的创业者的成就的检阅，也是我们朝向互联网化方向发展的宣示，也是我们内外交互一体化的现场示范，还有是我们扩大我们的消费者与合伙人部落的动员形态。不是只有 BAT 能造节，我们在每个领域的有伟大潜力的创业者们都可以造出可以欢庆的节日。

关联专文 46

——义乌 V 品 100

飞马旅已经在义乌选择了4个星驹企业。2014年的最后一天在义乌度过，上午在义乌五合院私董会做了《为何这是一个垂直的时代》的演讲，强调了垂直社群与单品突破的价值，也同时现场签字投资体会帆布包的微商企业。下午出席了义乌首届微电商大会，做了关于《电商下一代》的演讲，并提议推进义乌微品100的计划，得到现场近千位与会者的热烈响应。义乌电商办领导与微电商大会的组织者也决定共同推进义务V品100的计划，最后决定由飞马旅与零点e动拟定框架方案，由几个方面的本地资源与外部资源来共同推进，在1个月左右的时间内形成行动方案。

义乌向来以小商品著称，也以电商的快速崛起著名，义乌小商品的特性决定了在生活方式移动互联网化的时代其有特殊的机会，因为这些丰富的品类具有微电商化的很大的可能，但是很多创业者与试图电商化的传统企业主所理解的电商在很大程度上还是一种平台交易意义上的电商，而并没有真正意识到今天需要在产品的根底上实行互

联网化。因此，以有限数量的单品突破实验开始，确立标杆，产生本地经验，这是本地移动微商崛起的关键。这些标杆大部分将来自新创业者，小部分来自于传统企业的电商尝试。

而V品打造的初步规划是包括建立公共消费者消息交互社区、建设交互设计中心、确立引流与微营销支持机制、确立口碑与售后客户关系管理机制四大模块，在这四大模块中，需要引入大量外部资源，形成专业工作支持机制，在义乌这样的地方这样的机制不能建成单个企业级的，因为没有太多这样规模的企业，而需要建设公共级的，在适度的政策支持下进行共享服务。与此同时，需要通过基础收费与收益分成的模式，形成绩效分成机制，这样才能以一个利益共同体的方式推进微电商的发展。在这方面，零点e动希望能够发挥过去服务于互联网转型企业的专门经验，结合义乌本地实际的需要，与本地的多方资源方进行深度合作。而在这个基础上，形成的单品突破企业，则有可能未来成为飞马旅可投资的互联网化产品企业。微品让企业营销回归产品基本面，同时又能更好地反映移动互联网时代消费者在信息港对称、周期快速更替与移动娱乐化方面的变迁，从而真正打造出适合这个时代特点的产品体系，也能形成具有义乌特色的网络经济新特色。

后 记

互联网正在改变所有的产业，包括我们自己所从事的产业。我们的专业是做数据收集、挖掘与咨询，从 1992 年开始我创办了零点调查，到现在为止我们还是在本土社会与市场调查行业里中国最早的公司和最具规模的公司。互联网本身没有改变消费者的重要性，消费者实际上变得比历史上任何时候都重要，因为他们更加富有见识和经验，也更加能说了算。但是如果一个电商自己能够直接与消费者沟通，而且从与消费者的互动当中能弄明白他大概要什么，或者今天有很多互联网涉及用户社区，比如汽车之家有将近 4000 万忠诚的会员可以来互动，就可以很轻易知道人们对汽车未来的需求，甚至信息更丰富生动。那么，在这种情况下，大家为什么还需要一个调查研究的公司存在？如果今天消费者本身或者我们很多的专家借助于互联网的互动就可以告诉甲方很多的信息与建议，为什么还要传统的所谓第三方数据与咨询机构？

我们一直把知识与信息区别开。知识是系统性的，你找一个咨询公司给你一个报告，几百页给你讲得很清楚，就像我们今天读一本书，一本书差不多是一个系统，一个咨询报告也是一个系统，这种知识分享模式是系统分享法。而互联网化的非系统分享法，最大的特点实际上是拼盘，简单地说看起来乱七八糟，信息点碎片化，但数量够多，更新够快，在这样的高频度变动与互动中，构成一种

动态度很高的信息流。以后的孩子也许不用读那么多书了，而是在各种信息的变化中补足、搜索与编织信息。再往前 200 年，那个时候读书要读经史子集，读《红楼梦》没人觉得你是在读书。“五四运动”搞白话文的时候，很多传统的读书人说国家完蛋了，文言文要没了，国家还有文化吗？白话文是什么？《水浒传》就是白话文，大白话有文化吗？可是我们今天读这样的书就是没文化吗？白话文相当于那个时代的网络语言。今天我们还看网络语言，也许再过 15 年网络语言都消失了，为什么？人们不爱用字了，而更多地用影像、图形表达。在美国推特和 Facebook 上面转的最多的信息都是微视频：有本事你拿手机拍个视频来说明，你甬啰里啰唆写那么多东西，我不看，我只看你拍出来的视频。其实最早人们就是用图像来识别世界的，我们最早的文字就是象形文字。

在一个信息化的社会里过度依靠系统知识的人可能是落后的——因为花时间长，一点有用的东西隐藏在一堆没用的东西里，知识点太久了，跟不上时代的发展，也许这就是为什么现在很多学校越来越落后于社会的原因。互联网上，信息就是不断地传，不断地攒，天天变，时时更新，还可以不断搜索，这样就累积起全新的意象、场景、概念、意思与逻辑。实际上我们发现，信息化不只是信息硬件、软件，更是一种观念模式。我们会发现年轻人的信息化观念模式更能影响我们，他们搜索、创造、传播新鲜的词汇、概念与做法，而我们则不断地效法他们，他们则很少效法我们。很多非常著名的企业家经常在我面前感慨，现在的新东西真的都是自己的儿女教自己的——你自己连个 APP 都不会下载，连个微信公众号都没有，也不会拍美拍，你怎么混啊。这个文化就会让我们年长的

追随年轻的，而不是相反。实际上，今天我们说的交互，不是一般或者传统意义上说的交流、互动、沟通与对话，而是在网络化、在线化、高频度、机制性地让年轻人参与到我们的产品设计、企业管理、政策设计中来。年轻人越能从网络上获得能量，他们就越需要交互，他们也就越具备交互的动机、能力、信息、技能与工具。

关联案例9——答对，一起“搭对儿”

每个人在社会上都有不同的角色，有作为个体的自己，有家庭中的自己，有社交中的自己，有职场中的自己，有消费中的自己。人们在各种角色中与自己 and 他人以及世界进行不断的交流与信息传递，这也就是我们所说的交互。在交互中，人们表达自己对事物的看法，表达自己的兴趣偏好，表达自己的三观，从而获得他人和外界的反馈，或产生共鸣，或意见相左。

然而，说话不是唯一的交互方式。答对 App 就是让你可以在轻松答题互动的过程中，了解自己，同时与他人互动。在答对，你可以回答各种不同的题目，展示有特色的自己，答对会根据你的回答，送给你定制化的趣逗标签，推送跟你相同、互补、互为天敌的朋友。让那些在陌生环境中工作、求学的年轻人，寻求归属与认同，并获得沟通与交流。

通过答对，你可以约上自己的爱人、父母、朋友共同答题。看似相互了解的你们，通过共同答同样的题目，一起互动。了解自己的亲人朋友，从而找到生活中的相处之道。

通过答对，你还可以邀请同事、上司，甚至客户共同答题。在

答题的过程中，找到对方的爱好，了解对方的处世模式，看看你们
是适合一起拼杀的好伙伴，还是可以互补的好搭档，从而构建一个
积极的合作模式与团队。

通过答对，你可以与企业的价值和文化取向进行“对话”。一个
企业到底要什么样的人，而你又是怎样的人，你们匹配吗？你的
工作要的是什么样的特质，而你又有怎样的特长，你和工作匹
配吗？

通过答对，你可以寻求与你配对的伙伴。无论你是寻求创业伙
伴、旅游伙伴、共好的吃货还是心灵伴侣，都可以通过答对与他们
互答，寻寻觅觅，找到最棒的伙伴。

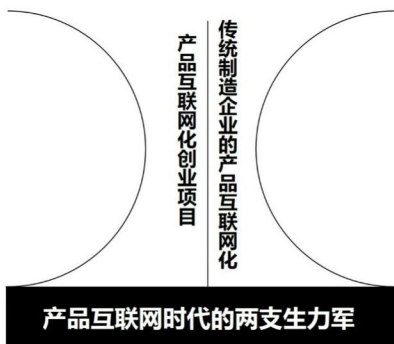
通过答对，你可以与产品和品牌互动，通过共同的题目互答，
你可以告诉企业你的诉求、你的心声，品牌也可以与你交心。从而
让你找到最心仪的产品和最心动的品牌。

答对的本质就是给大家提供一个多维度频密交互的问答平台，
帮助每个用户看到不同情境中的自己。经过答对后台的专业精密运
算，帮你找到不同情境下最匹配的世界。

来答对，一起“搭对儿”吧！



(扫描二维码，下载答对 App)

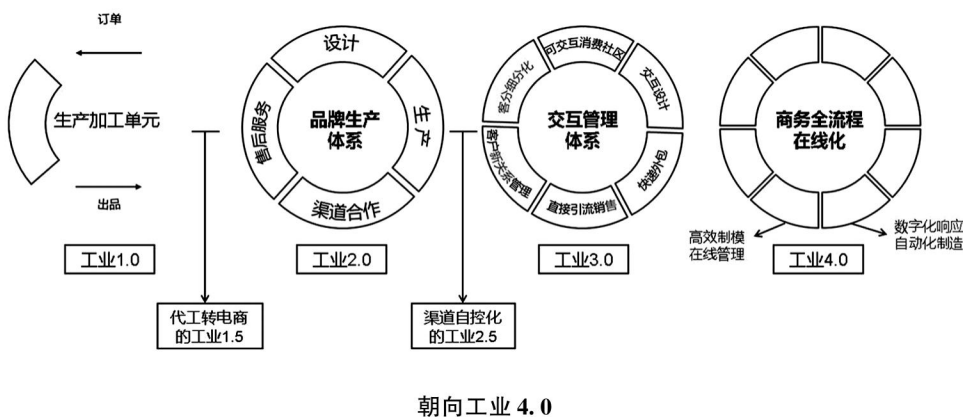


我们有很多时候需要新的更有效的测试与数据工具。比如面试员工的时候，你怎么确定应聘者是与公司理念还有创业团队志同道合的呢？过去是凭感觉或者经验设置一些问题，但现在可以有更好的算法支持的问答互动 App 来解决问题。随着服务业的发展，人们需要越来越多的服务监测，但是要保持很低的成本上，如果能让一般消费者来打消费场所的小报告，是不是一个性价比很高的主意呢？另外，所有社交空间里的信息，不只是可以帮助我们认识特定目标群体的生活方式的具象图景，而且可以让我们得到对于目标品牌与企业加以评价的非常生动的网络点评要点。如果帮助客户把它自己内部所有的数据库实现贯通分析，从而形成可以对外对接的数据系统，这样参与更丰富的大数据合作就有了筹码与交易资源。在这些构想的基础上，一系列崭新的数据工具矩阵就产生了。这样，我们这样的过去主要依靠专项调研数据的机构，越来越容易获得多元数据及其支持下的咨询服务能力。

多元的数据挖掘支撑形成精准营销与交互管理，支持更合理的社会资源整合。在这个过程中，我们支持企业产品创新与管理创新的能力更强了；支持企业在单品突破与单线突破领域，形成精致绵

长的创新服务与服务性产品的能力更强了；因为大量凝聚创新创业企业，而在特定领域逐渐具备了形成、支持或者推动形成第四方整合型服务业的可能性。

因此大家就能明白，在移动互联网条件下，交互管理与基于交互管理的服务设计，成为零点帮助企业的新方向。不只是帮助传统互联网企业转型，而且在它们不能快速转型的时候能够协助它们通过招标式创业找到年轻的创业团队，来支持企业创新能力的生发。而且零点通过与其他服务业领域的成功机构一起发起飞马旅，用我们的专业能力，直接支持创业企业自始重视在与消费者交互的基础上寻求价值突破，在重视与员工交互的基础上寻求组织稳固。



所以我们所有人都在变革，我们是与很多创新创业的通道一道变革，这是一个伟大的变革时代，而交互是这个时代凝聚社会资源的红丝带。它一头系着你，一头系着你的客户与员工，中间还链接着更多的资源拥有者。让我们一起交互着，进步着，兴奋着。

推荐阅读



《互联网+：企业行动指南》

作者：于扬 杨彬 冯阳松

ISBN: 978 - 7 - 111 - 50704 - 8

定价：59.00 元



《场景革命：重构人与商业的连接》

作者：吴声

ISBN: 978 - 7 - 111 - 50563 - 1

定价：59.90 元

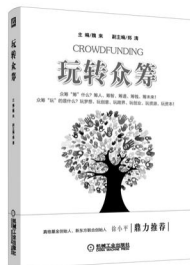


《互联网思维独孤九剑》

作者：赵大伟

ISBN: 978 - 7 - 111 - 46002 - 2

定价：49.00 元



《玩转众筹》

作者：魏来 郑清

ISBN: 978 - 7 - 111 - 46829 - 5

定价：49.00 元



《互联网世界观》

作者：李善友

ISBN：978-7-111-49019-7

定价：69.00 元

《颠覆式创新》

作者：李善友

ISBN：978-7-111-49226-9

定价：69.00 元



《产品型社群》

作者：李善友

ISBN：978-7-111-49079-1

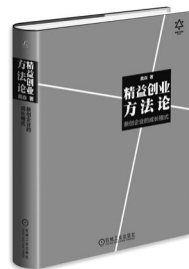
定价：69.00 元

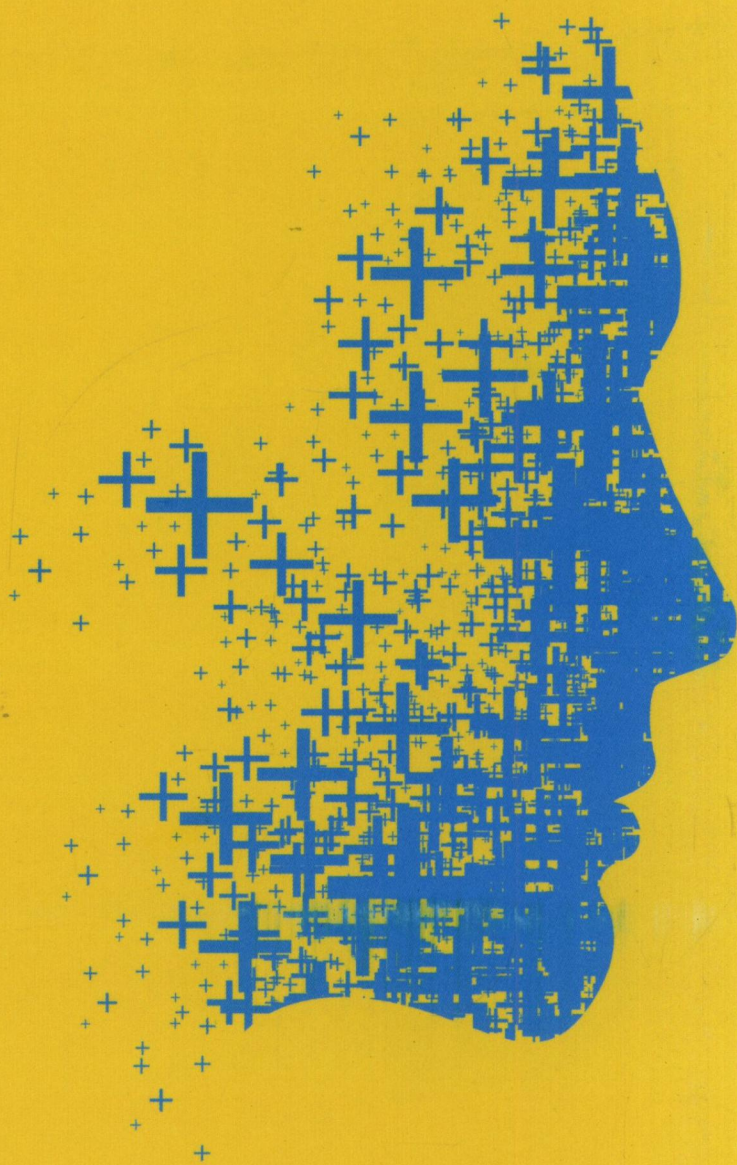
《精益创业方法论》

作者：龚焱

ISBN：978-7-111-49078-4

定价：69.00 元







袁岳

零点研究咨询集团董事长、飞马旅创始人、零点青年公益创业发展中心理事长、独立媒体人、学者。

1992年创办零点研究咨询集团，从民意调研走向互联网化的交互数据服务，提供专业市场营销咨询；2011年成立飞马旅，致力于创新服务业。



张军

零点研究咨询集团总裁（CEO），零点远景e动董事长，欧洲民意与市场研究协会（ESOMAR）中国代表，中国市场营销协会（CMA）会员。

策划编辑◎谢小梅

营销编辑◎戴思杨

出版咨询◎88379001

封面设计◎  **水玉银文化**
syyart@163.com

电话服务

服务咨询热线：010-88361066

读者购书热线：010-68326294

010-88379203

网络服务

机工官网：www.cmpbook.com

机工官博：weibo.com/cmp1952

金书网：www.golden-book.com

教育服务网：www.cmpedu.com

封面防伪标均为盗版

为中华崛起传播智慧

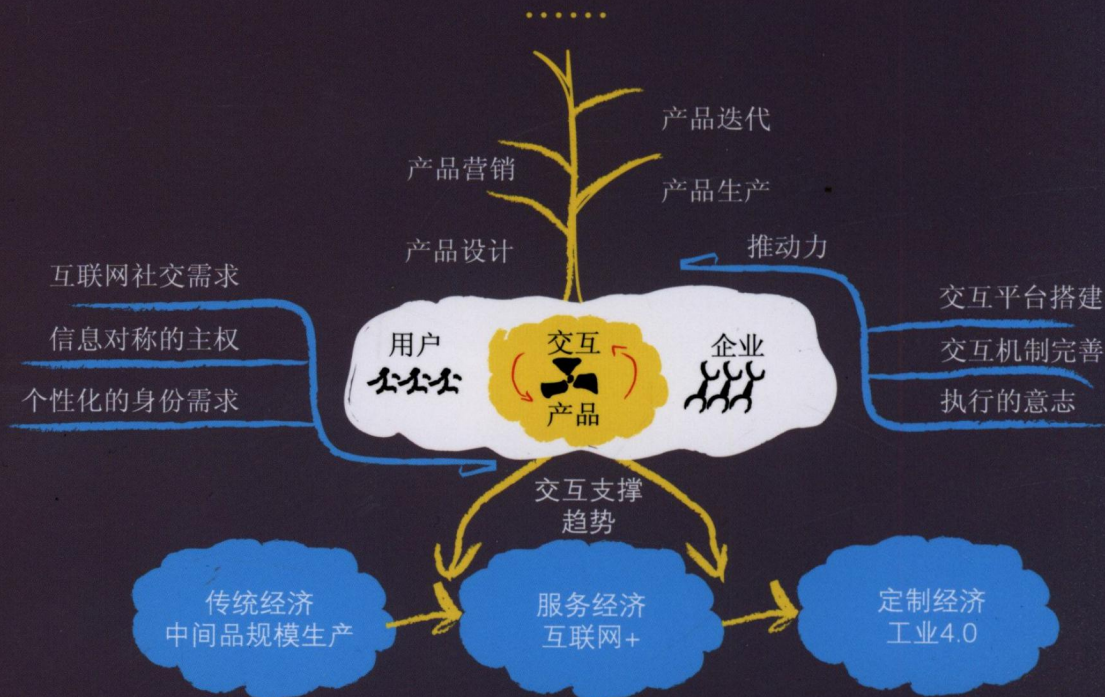
地址：北京市百万庄大街22号

邮政编码：100037

互联网思维，互联网+，工业4.0……当一个个新概念纷至沓来，每个人摇身一变都成为了互联网信徒。尽管未来似乎已经昭然若揭，不过很多企业迈向未来的步伐却显得磕磕绊绊。尽管为了“触网”已经投资了巨大的设备和人手搭建网上平台，但成效微乎其微，网上平台荒凉如“鬼城”，产品还是难卖，库存仍在增长。

除了小部分有天然“互联网基因”的新企业如鱼得水外，大部分传统企业似乎天生没那个命。袁岳先生通过大量的现实调查和历史研究，发现所谓的“互联网基因”其实就是交互机制。缺乏交互机制，就如缺失操作系统的电脑，即使配置再顶尖，也形同废物——交互机制是整个中国传统企业转型问题的症结所在。袁岳先生也正是通过这个角度切入交互这个主题，并通过大量具体的案例，凝集出了一套真正可以使用的方法。

思维导图



机工经管订阅号 尽享经营营养餐



机械工业出版社微信公众号



图书上架建议

管理

ISBN: 978-7-111-50986-8

ISBN 978-7-111-50986-8



9 787111 509868 >

定价: 49.80元